

Osaamisen kehittäminen yri- tyksessä X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Tradenomi
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Markus Ikävalko

Lahden ammattikorkeakoulu
Koulutusohjelma

Ikävalko, Markus:

Osaamisen kehittäminen
yrityksessä X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 55 sivua, 7 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsitteli osaamisen kehittämistä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä osaamisen kehittäminen tarkoittaa ja miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää Yritys X:ssä. Tutkimuksen kohderyhmä koostui kohdeyrityksen Lahden toimipisteen palveluasiantuntijoista ja heidän lähiesimiehistään. Työssä tutkittiin osaamisen kehittämisen nykytilaa ja tavoitteena oli löytää kehitysideoita, joita kohdeyritys voi hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Työn teoreettinen viitekehys rakentui opinnäytetyön kolmesta pääluvusta: osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen oli työn vallitseva aihe, johon luvut osaaminen ja osaamisen johtaminen johdattivat.

Empiriaosuus koostui tutkimuksen suunnittelusta, toteutuksesta sekä johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista. Empiriaosuuden tarkoituksena oli selvittää, miten palveluasiantuntijat ja esimiehet kokevat, että osaamista voidaan kehittää yritys X:ssä. Työssä tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että henkilöstöllä on paljon kehitysideoita. Henkilöstö haluaa laajentaa omaa osaamistaan ja saada enemmän koulutusta sekä tukea organisaatiolta. Palveluasiantuntijat eivät koe yrityksen tavoitteita riittävän sitouttaviksi.

Yrityksen tulee ottaa henkilöstö vahvemmin mukaan uusien toimintojen kehittämiseen ja selkeyttää yrityksen tavoitteet ja strategia. Osaamisen kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii suunnittelua.

Asiasanat: Osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, osaaminen, strategia

Lahti University of Applied Sciences Ltd
Degree Programme in Business Studies

IKÄVALKO, MARKUS:

Knowledge Development
at Company X

Bachelor's Thesis in Management and Communications 55 pages, 7 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

This thesis examined knowledge development. The purpose of the thesis was to examine what knowledge development means and how Company X can improve the process of knowledge development at their company. The target group consisted of service specialists and their superiors. The objective of the study was to investigate the current state of knowledge and provide improvement proposals and ideas for Company X.

The theoretical frame of references consisted of three main chapters: knowledge, knowledge management and knowledge development.

The empirical part of the work consisted of the study execution, conclusion and development proposal. The objective was to examine service specialists and superiors' experiences of how to improve knowledge development. A qualitative survey and theme interviews were used as the research methods.

It can be determined from the study that the personnel have many development proposals. The personnel want to expand their knowledge and get more education and support from the company. The company's goals are not engaging enough for the service specialists.

Company X should have employees participate in the development of new functions and it should clarify its strategies and goals. Knowledge development is a continuous process which requires planning.

Key words: knowledge development, knowledge management, knowledge, strategy

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoitteet ja aihealueen rajaus	1
1.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	OSAAMINEN	4
2.1	Yksilön osaaminen	6
2.2	Tiimin osaaminen	8
2.3	Organisaation osaaminen	9
3	OSAAMISEN JOHTAMINEN	12
3.1	Osaaminen osana strategiaa	13
3.2	Osaamisen varmistaminen	15
4	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN	17
4.1	Osaamisen kehittämisen vaiheet	18
4.2	Kehittämisen menetelmien valinta	20
4.3	Esimies osaamisen kehittäjänä	23
4.4	Esimiesosaamisen kehittämismenetelmät	25
5	OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:SSÄ	28
5.1	Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta	28
5.2	Haastattelun suunnittelu	29
5.3	Haastattelun testaaminen	29
5.4	Haastattelun toteutus ja analysointi	30
5.5	Tutkimustulosten yhteenveto	38
5.5.1	Palveluasiantuntijat	38
5.5.2	Esimiehet	40
5.6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	42
5.7	Tutkimuksen luotettavuus	48
6	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	52
	LIITTEET	56

1 JOHDANTO

Osaamisen kehittäminen ymmärretään monesti pelkästään koulutukseksi. Osaamisen kehittämistapoja on runsaasti erilaisia. Todellisuudessa osaamisen kehittäminen on toimintaa, jonka tulee olla vahvasti läsnä kaikessa yrityksessä tapahtuvassa toiminnassa. Henkilöstön osaamisen ylläpitämisestä ja kehittämisestä tulee tehdä luonnollinen osa yrityksen arkea. Siihen panostaminen on enemmän investointi kuin kustannus. Yritykselle on kannattavaa luoda sellainen kulttuuri, joka tukee kehittymistä ja luo mahdollisuudet yksilöiden ja tiimien kehittymiselle. Onnistunut kehittäminen parantaa työnlaatua, sitouttaa ja motivoi ihmisiä työssään. Kehittämistä pitää ohjata ja sille pitää antaa suunta, jonka mukaisesti edetä. Henkilöstö ei kehity pelkästään mekaanisesti yhdellä toimintatavalla, vaan yrityksen pitää huomioida myös yksilöiden tarpeet. Parhaiten kehittämistarpeista saa ymmärryksen kuuntelemalla henkilöstöä ja hyödyntämällä heidän näkemyksiään.

Tehokkuutta ja nopeutta tavoitellessa, tulee organisaatioiden jatkuvasti kehittää rakenteitaan ja johtamisjärjestelmiä. Organisaatioissa kiinnitetään yhä enemmän huomiota yksilön toiminnan ohjaukseen ja motivaatioon, kun halutaan kehittää toiminnan tehokkuutta. Motivoitunut yksilö on yritykselle usein tuottava työntekijä. (Lehtinen 2015.)

1.1 Työn tavoitteet ja aihealueen raja

Yritys on salainen ja joitain osioita on jätetty pois julkaistusta opinnäytetyöstä. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Yritys X:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää keinoja, miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää Yritys X:ssä. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus saada ymmärrys siitä, miten palveluasiantuntijat ja heidän esimiehensä kokevat osaamisen kehittämisen toimivan nykyhetkellä ja missä asioissa koetaan kehittämisen tarvetta. Työssä selvitetään nykytilanne ja etsitään mahdollisia kehittämiskohteita. Yritys X voi hyödyntää tutkimuksen perusteella saatuja tietoja yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyön aihe on rajattu Yritys X:n Lahden toimipisteen toimintaan, joten tutkimuksessa on mukana vain Lahden toimipisteen henkilöstöä. Aihe on rajattu ja valikoitu yrityksen yhteyshenkilön kanssa käytyjen keskustelujen yhteydessä.

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on selvittää:

Miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää Yritys X:ssä?

Alakysymykset:

Miten esimiehet kokevat, että osaamisen kehittämistä voidaan edistää Yritys X:ssä?

Miten henkilöstö kokee, että osaamisen kehittämisen voidaan edistää Yritys X:ssä?

Kun selvitetään alatutkimuskysymykset, niin saadaan vastaus päätutkimuskysymykseen. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina. Haastatteluissa käsiteltävät teemat ovat valikoituneet työn teoriaosuuden pohjalta.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Tämän opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa esitellään tutkimus ja siihen liittyvät perustiedot. Ensimmäisessä luvussa selviää työn tavoitteet sekä tutkimuskysymykset ja -menetelmät.

Luvut kaksi, kolme ja neljä muodostavat opinnäytetyön teoriaosuuden. Teorian kautta tarkastellaan, mitä tarkoittaa osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Teorian myötä saadaan kokonaiskuva tutkittavasta aiheesta.

Luku viisi on opinnäytetyön empiriaosuus. Siinä esitellään tutkimuksen toteutus ja tulokset. Luvussa viisi käydään myös läpi haastattelujen perusteella tehdyt johtopäätökset ja kohdeyritykselle annetut kehitysehdotukset.

Luku kuusi on yhteenveto, jossa käydään tiivistetysti läpi opinnäytetyön teoria- ja empiriaosion muodostama kokonaisuus. Kuviossa 1. On esitelty opinnäytetyön rakenne.



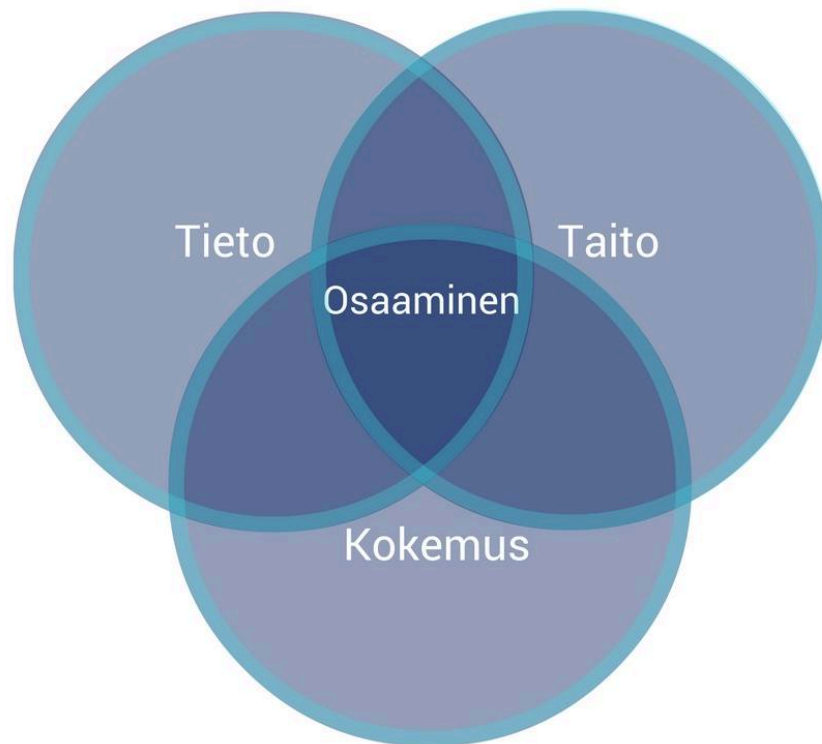
KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 OSAAMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan, mitä osaaminen on ja mistä se koostuu. Lisäksi tarkastellaan, miten osaaminen näkyy yksilö-, tiimi- ja organisaatio-tasolla.

Tullakseen hyväksi osaajaksi tarvitaan tehokkaita oppimistapoja, motivaatiota ja tavoitteellisuutta. Osaaminen on jatkuvaa kehittymistä ja kehittämistä. Mikään yritys ei toimi ilman osaavaa henkilöstöä, joten kaikkien organisaation tasojen osaaminen on tärkeässä roolissa.

Ymmärtääkseen osaamisen johtamista ja osaamisen kehittämistä on mieltävä, mitä osaaminen on. Yleisen määritelmän mukaan osaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja kokemuksesta. Tietoa saadaan erilaisten teorioiden ja tutkimusten kautta, taito kehittyy käytännön tekemisellä ja kokemus syntyy, kun tieto ja taito yhdistetään toiminnaksi. Kokemus rakentuu myös hiljaisen tiedon varaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.) Osaamisessa yhdistyvät monipuolinen tietojen ja taitojen sekä kokemuksen luova käyttäminen (Hätönen, 2011, 9). Tuomi & Sumkin (2012, 26-27) mukaan työ on osaamisen ja toiminnan yhdistelmä. Työ koostuu osaamisesta ja tekemisestä. Osaaminen on siis aktiivista toimintaa, jossa työ kehittää osaamista ja osaaminen työtä. Osaamisen kokonaisuus on kuvattu kuviossa 2.

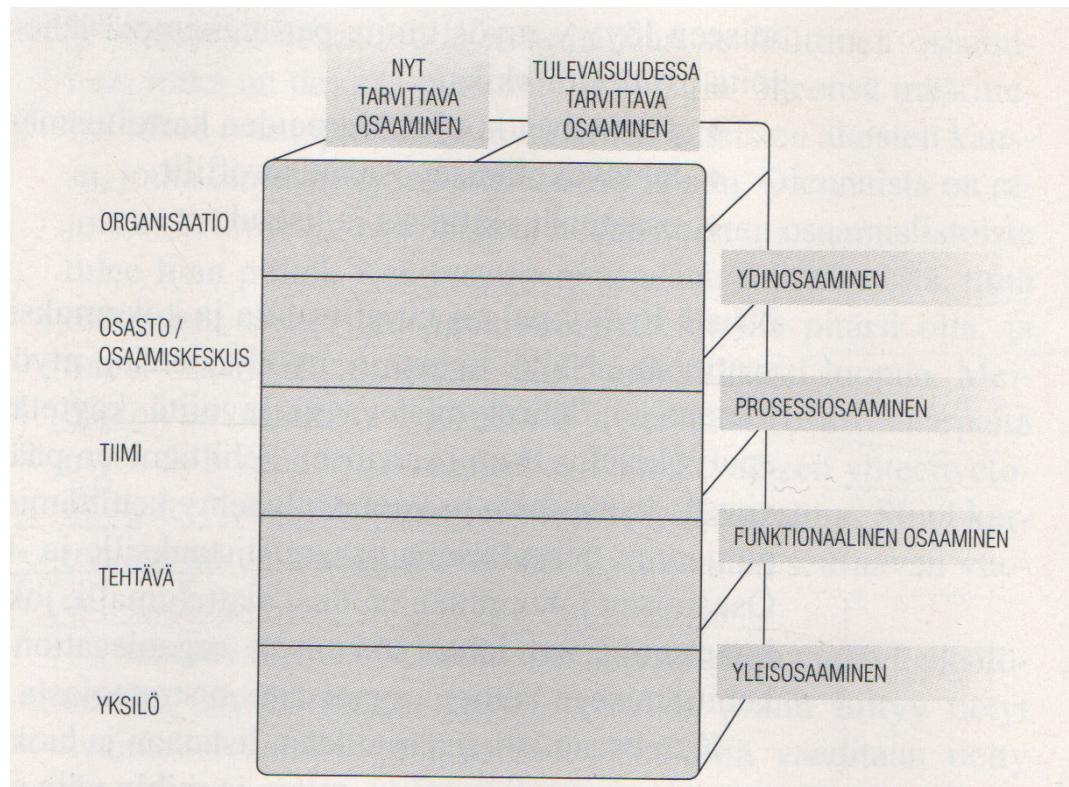


KUVIO 2. Osaamisen kokonaisuus (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 27)

Osaamisen tasot

Kun tarkastellaan osaamista, on hyvä määritellä, mistä näkökulmasta osaamista lähestymme. Se, mitä yrityksessä osataan nyt voi olla eri mitä tarvitaan tulevaisuudessa. Osaamista on myös monella eri tasolla aina yksilöosaamisesta koko organisaation osaamiseen (kuvio 3). On siis eri asia puhua yksilön osaamisesta, tehtävän vaatimasta osaamisesta, tiimiosaamisesta, osaston osaamisesta tai koko organisaation osaamisesta. Sydänmaanlakka on määritellyt kolme eri ulottuvuutta osaamisen tasoille seuraavasti:

- Organisaatiotaso
- Nykyinen tilanne vs. tulevaisuus
- Osaamisen sisältö. (Sydänmaanlakka 2003, 126.)



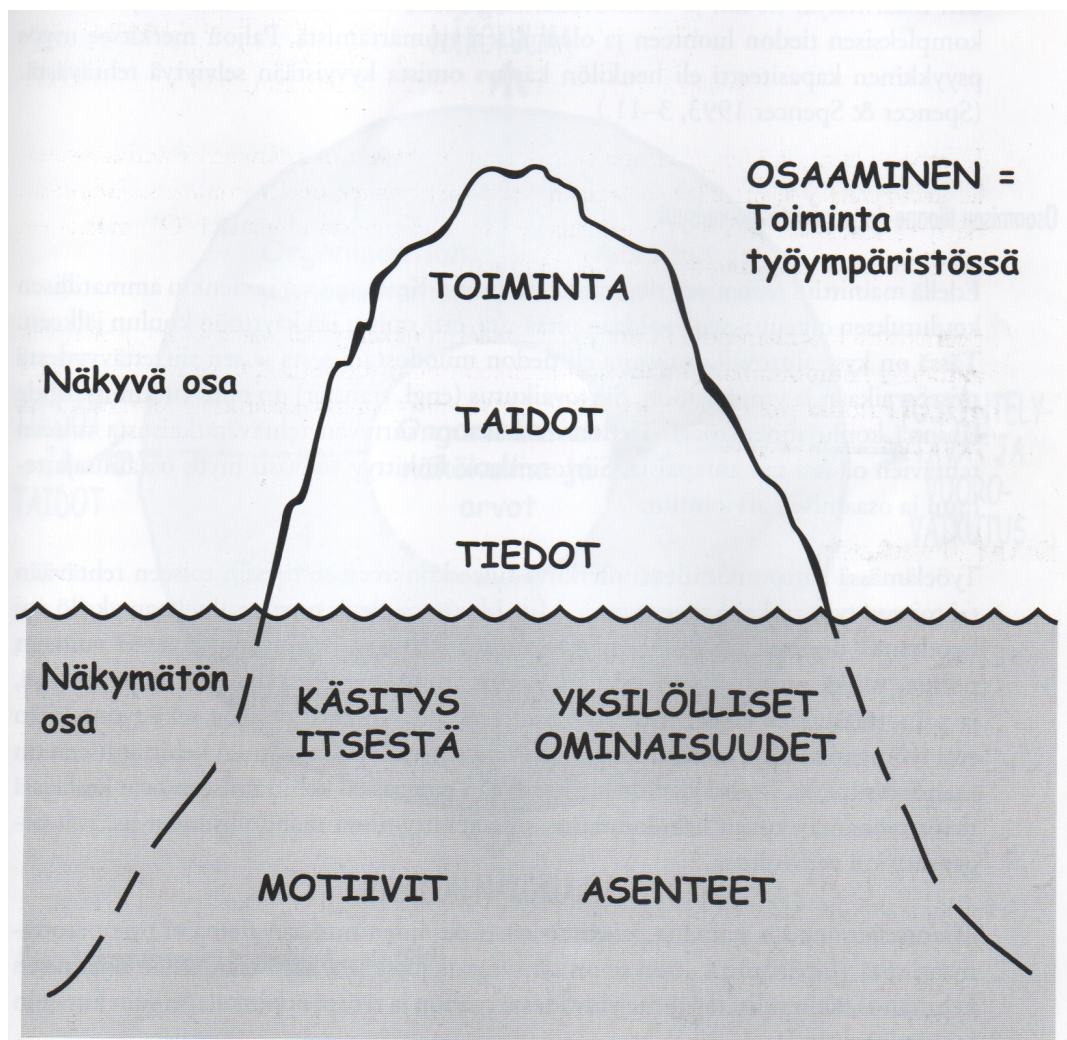
KUVIO 3. Osaamisen tasot (Sydänmaanlakka 2003, 126)

2.1 Yksilön osaaminen

Yksilön osaaminen on koko yrityksen osaamisen lähtökohta. Mikään osaaminen ei synny yritykseen ilman ihmistä. Yksilö oppii ja käyttää osaamistaan, jos hän vain tahtoo, jaksaa ja kykenee. Ihmisen oppimista ja osaamista ei voida kuitenkaan määritellä ja arvottaa yhtä mekaanisesti kuin yritystason osaamista. Se on nähtävä virtaavana ja dynaamisena osaamisena, jonka on jatkuvasti uudistuttava, jotta yritys pärjää markkinoilla. Yksilön työn arvo muodostuu siitä, miten hän kykenee uudistamaan osaamistaan yrityksen toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden edellyttämällä tavalla. (Viitala 2005, 16-17.)

Spencer ja Spencer 1993 ovat kehittäneet jäävuorimallin jolla pystytään kuvaamaan yksilön osaamista (kuvio 4). Heidän mukaan yksilön tapaa toimia eri tilanteissa tehtävissä voidaan ennustaa osaamisen kautta. Osaaminen määritellään viiden eri käsitteen avulla:

1. Motiivit
2. Yksilölliset ominaisuudet
3. Käsitys itsestä
4. Tiedot
5. Taidot. (Hätönen 2011, 10.)



KUVIO 4. Jäävuorimalli osaamisesta (2011, 11 Hätönen)

Motiivit ohjaavat yksilön käyttäytymistä tavoitteiden ja pyrkimysten suhteen. Yksilölliset ominaisuudet määrittävät tilanteesta riippumatta, miten

yksilö reagoi ympäristöärsyksiin tai vastaanotettavaan tietoon. Käsitys itsestä muodostuu yksilön omista arvoista sekä asenteista, jotka ohjaavat käyttäytymistä ja suhtautumista ympäristöön. Tieto on aihealueen spesifiä tietämystä, joka ennustaa mitä yksilö osaa. Taidot ja etenkin toiminta on se millä yksilö lopulta saa aikaan konkreettisia tuloksia. (Hätönen 2011, 11)

Osaaminen voidaan jakaa myös näkyvään ja näkymättömään osaan. Kuten kuviossa 4 ilmenee, näkyvä osa koostuu tiedosta, taidosta ja toiminnasta. Näkyvä osa konkretisoituu helposti, ja sitä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Näkymätön osa koostuu motiivista, asenteesta, yksilöllisistä ominaisuuksista ja käsityksestä itsestään. Näkymätön osa on hiljaista osaamista, joka on syvällä ihmisissä sekä organisaatiossa, ja sen mittaaminen sekä esille tuominen on haastavaa. Näkymättömän osan ominaisuudet kuitenkin vaikuttavat näkyvään osaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Olennaista osaamisessa on määritellä jäävuoren huippu, joka ilmenee työssä näkyvänä toimintana. (Hätönen 2011, 11.)

2.2 Tiimin osaaminen

Tiimi voi olla lyhytkestoinen projekti tai pitkäaikainen prosessi. Siinä on pieni määrä yksilöitä, joiden osaamisalueet ovat parhaillaan toisiaan täydentäviä. Tiimin sopeutuminen tapahtuu vasta todellisessa tilanteessa käytännön myötä. Tiimin tulee olla sitoutunut yhteiseen työskentelytapaan ja päämäärän saavuttamiseen. Joustavuus ja reagointikyky näkyvät siinä, miten tiimin tavoitetta tai rakennetta voidaan muuttaa nopeasti. (Edu.fi-Verkko-oppimateriaali.) Kun yksilöiden osaamista yhdistellään, se rakentuu yhdistyessään uudeksi osaamiseksi. Se näkyy kehittyneempinä toimintamalleina, uusina ideoina ja innovaatioina. Yhdessä tuotettu uusi tieto voi kehittää yrityksen jokapäiväistä toimintaa ja sen avulla on mahdollista, vaikka kokonaan uuden tuotteen, palvelun tai palvelukonseptin syntyminen. (Viitala 2005, 170-171.) Ei ole sellaista tilannetta, jossa vain yksilö saa omat tehtävänsä tehtyä, mutta muut epäonnistuivat. Osaava tiimi on tuloksia saavuttava ja työtä tekevä yksikkö, eikä yksilö. Kun tiimin toiminta

on läpinäkyvää, kaikilla on ymmärrys sen hetkisestä tilanteesta ja tieto siitä, mitä tehdään seuraavaksi. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 63.)

Osaava tiimi kehittää jatkuvasti työtapojaan ja se luo itselleen parhaiten toimivat käytännöt. Tiimissä kehittyminen ja oppiminen tapahtuvat ihmisten kesken, kun yksilöt ratkovat ongelmia yhdessä. Yksikään tiimi ei ole syntynyt loistavana, vaan sen osaaminen syntyy ajan saatossa ja joskus myös vastoinikäymisten kautta. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 57, 63.) Aina näkemykset eivät ole yhtenäiset, mikä on samaan aikaan tiimin toiminnan etu sekä haitta. Kehittämisen tavoitteissa pitäisi kuitenkin näkyä yhteinen päämäärä.

Ihmiset tietävät enemmän, mitä he pystyvät kertomaan (Nonaka 2009, 14). Hiljainen tieto voidaan nähdä ajattelun ja toiminnan kautta kerääntyneenä tietopohjana. Monesti tiimeissä on usean eri ikäryhmän ja kokemuspohjan omaavia edustajista, jotka jakavat osaamistaan toistensa kanssa. Kokeneempien työntekijöiden vahvuutena pidetään kokemuksen kautta kertynyttä hiljaista tietoa. Hiljaista tietoa ei monesti osata ymmärtää ja arvostaa, sillä sitä on vaikea konkretisoida ja tunnistaa. Kokeneiden työntekijöiden tulee toimia kokemuserustaisen ammatillisen osaamisen jakajina, sillä heillä on jo tieto, taito ja kokemus mukanaan. (Lahtinen, Harri, Laitinen-Väänänen & Heinonen 2008, 20; Toom & Onnismaa 2008, 33.) Tiimin toiminnan tulee kannustaa tiedon jakamiseen ja hyväksi koettujen toimintatapojen hyödyntämiseen.

2.3 Organisaation osaaminen

Osaavalla organisaatiolla on yhteisesti omaksuttu tapa toimia. Organisaatiolla tulee olla yhteinen käsitys toiminnan kannalta tärkeistä asioista. Yksilöiden osaaminen muuttuu siis organisaation osaamiseksi, kun yksilöt yhdistyvät, jakavat ja kehittävät osaamistaan yhdessä. Organisaatiolta edellytetään rakenteita, jotka mahdollistavat kehittämisen, jakamisen, yhdistämisen ja käyttämisen. Organisaation osaaminen on hyvin tärkeä resurssi, jonka toimintaa pitää ohjata ja vaalia. Osaavassa organisaatiossa on mää-

ritetty selkeästi, mitä osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, ja mikä osaaminen on tärkeintä strategian sekä tavoitteiden kannalta. (Ojala 2008, 53.)

Kuviossa viisi ilmenee, miten organisaation tuloksellisen työ koostuu kolmesta osasta: osaaminen, motivaatio ja johtaminen. Motivaatio kertoo yksilön halusta saavuttaa tavoite. Johtamisella tarkoitetaan organisaation toiminnan johtamista, jossa työ, osaaminen ja motivaatio suhteutetaan toisiinsa tavoitteiden saavuttamiseksi. Kaikkia kolmea osaa tarvitaan, jotta työn on tuloksellista. Jos yksikin näistä puuttuu, ei tuloksellisuus voi toteutua. (Tuomi & Sumkin 2012, 27-28.)



KUVIO 5. Tuloksellisen työn osat (mukaillen Tuomi & Sumkin 2012, 28)

Menestyvä organisaatio oppii nopeammin kuin kilpailijansa. Organisaatiot pystyvät oppimaan samoin kuin yksilöt ja ryhmät, jos ne nähdään elävänä organismeina. Elävät organismit elävät vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. (Sydänmaanlakka 2002, 12.) Organisaatiolla tulee olla kyky käsitellä tietoa ja oppia, organisoida itse sekä luoda yhteyksiä. Organisaatiossa palautekulttuuri ja palautejärjestelmät ovat erityisen tärkeässä asemassa, sillä palautteen kautta organisaatio pystyy paremmin selventämään koko yrityksen strategiaa, visiota ja tavoitteita. Osaava organisaatio ei pelkästään vastaanota tietoa, vaan sisäistää ja soveltaa sitä. Organisaation tärkein kyky on tarvittaessa muuttaa toimintaansa ja uusiutua. Osaava organisaatio kehittää jatkuvasti kykyään luoda tulevaisuuttaan ja se on nopeampi oppimaan kuin kilpailijansa. (Sydänmaanlakka 2003, 49-51, 54.)

Resilienssi kuvaa kykyä selvitä ennalta arvaamattomista tilanteista. Organisaation resilienssi kuvaa sitä, miten organisaatio sopeutuu erilaisiin muutostilanteisiin. Organisaatiolla on oltava kyky sopeutua suuriinkin muutoksiin ja samalla edelleen ylläpitää organisaation suorituskykyä. Toimintakulttuurin tulee siis olla sellainen, joka kannustaa joustavuuteen ja tilannetietoisuuteen mahdollisista uhkista. Kun resilienssiin panostetaan, se voi antaa organisaatiolle mahdollisuuden kääntää kriisitilaanne jopa menestykseksi. (Hyppönen 2015.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN

Tässä luvussa tarkoituksena on selventää, mitä osaamisen johtaminen on ja mistä sen laaja kokonaisuus koostuu. Luvussa esittelen myös strategian maastoutusprosessin, josta ilmenee strategian toteutusvaiheet. Luvussa käsitellään myös tarkemmin, miten osaaminen voidaan varmistaa myös tulevaisuudessa.

Osaamisen johtaminen on hyvin laaja käsite. Viitala (2005, 14) toteaa, että kaikki toiminta, jonka avulla yrityksen strategian mukaista toimintaa vallitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan, on osaamisen johtamista. Se on siis johtamisen laaja kokonaisuus, jonka avulla pyritään vahvistamaan yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä. Yrityksen on hyödyllistä laatia malli osaamisen johtamisen kokonaisuudelle, joka syntyy yhteisten keskustelujen pohjalta. Sen avulla on mahdollista selkeyttää osaamisen johtamisen eritasoisten palasten hahmottamista. Hyvänä lähtökohtana on miettiä, missä aiotaan olla markkinoilla hyviä ja mihin suuntaan yrityksen toimintaa halutaan tulevaisuudessa kehittää. Yrityksen tulee siis arvioida nykyistä toimintaa ja selkiytettävä yhteiset päämäärät. (Viitala 2005, 14.)

Kuviossa 6 on hahmoteltu osaamisen johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtaminen koostuu osaamistarpeiden ennakkoinnista, osaamisen varmistamisesta, valmentavasta esimiestyöstä ja innovatiivisuutta edistävän osaamiskulttuurin luomisesta ja johtamisesta. Ydinpyrkimyksenä on kehittää toiminnan sujuvuutta, osaamista ja hyvää työilmapiiriä. (Vipuvoumaa EU:lta 2007-2013, 17.)

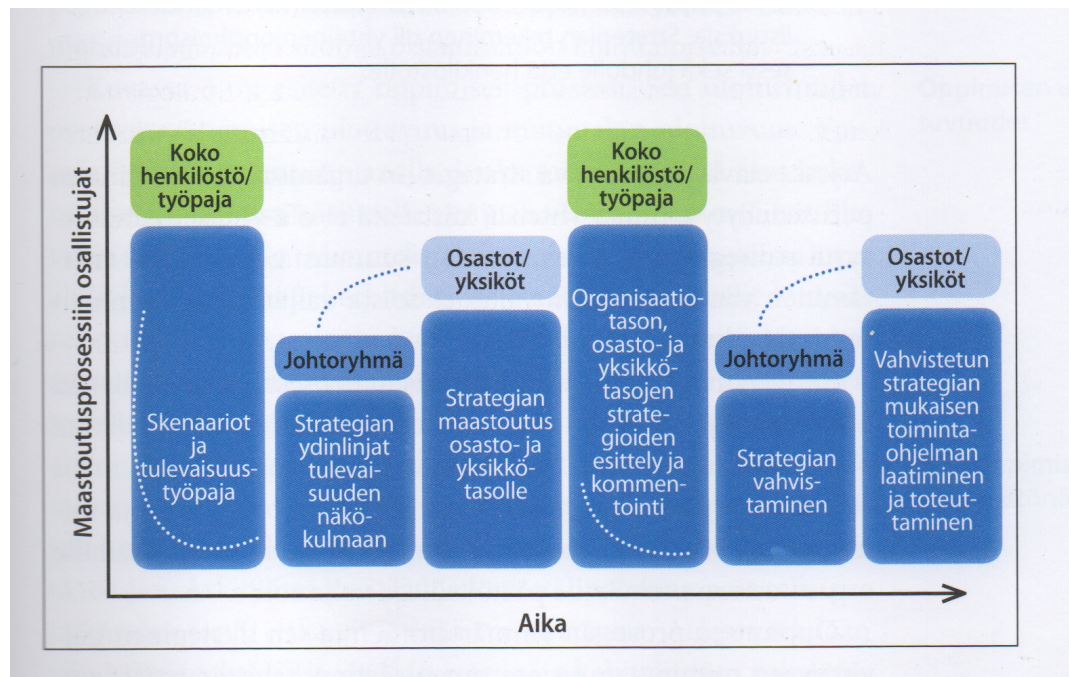


KUVIO 6. Osaamisen johtamisen kokonaisuus (mukaillen Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013, 17)

3.1 Osaaminen osana strategiaa

Strategian tekeminen edellyttää harjoittelua ja ohjausta. Se on oppimisen prosessi, joka on organisaation toiminnan perusedellytys. Strategian tekeminen vaatii valintoja erilaisista vaihtoehdoista ja sen tarkoitus on selkeyttää organisaation toimintaa. Strategia helpottaa organisaatiossa tehtävien päätösten ja valintojen tekemistä. Keskeisintä strategiassa on toiminnan ja puheen yhdenmukaisuus. Koko organisaation tulee osallistua strategian laatimiseen. Strategian laatiminen on yhteinen oppimisprosessi ja se elää mukana osana organisaation arkea. Kun strategia on yhdessä laadittu, se on sitouttava ja se selkeyttää johtamista. Osaamisen johtaminen ja strategian maastoutus alkavat siitä hetkestä, kun strategian suunnittelu aloitetaan. (Tuomi & Sumkin 2012, 16.)

Kuviossa 7 kuvataan strategia ja maastoutusprosessia. Prosessin alussa koko henkilöstön kanssa pohditaan yrityksen strategiaa, jonka tulosten avulla johtoryhmä työstää eri yksiköiden kanssa strategiapohjan. Siitä strategia maastoutetaan työväliseksi eri yksikkö- ja osastotasolle. Prosessiin aikataulutetaan koko organisaation yhteen kokoavat tilaisuudet, joissa strategiat esitellään ja niitä kommentoidaan. Kaikilla organisaation yksiköillä tulee olla aikataulu jonka aikana ne luovat oman strategiansa yhteisen strategiapohjan perusteella. (Tuomi & Sumkin 2012, 17.)

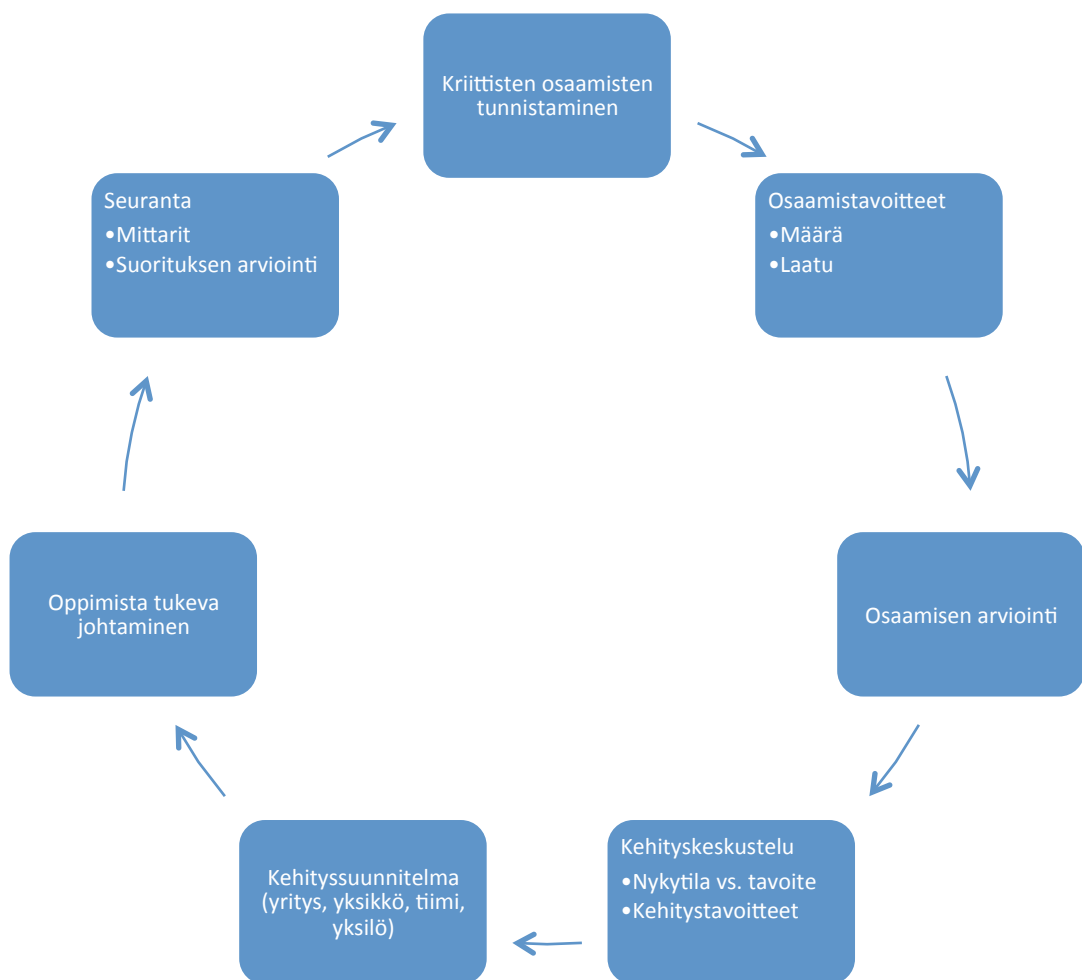


KUVIO 7. Strategian maastoutusprosessi (Tuomi & Sumkin 2012, 17)

Osaaminen ei muutu automaattisesti yrityksen tarpeiden mukaisesti, jos sitä ei johdeta strategisena resurssina. Strategista osaamista pystytään kehittämään vasta kun tiedetään, missä ollaan ja minne halutaan. Strategian kehittämisen perustana tulee olla selkeä kuva organisaation tavoitteista ja tulevista suunnista. Jotta henkilöstöä voidaan kehittää, tulee yrityksellä olla osaamista joka mahdollistaa strategian toteutumisen. (Hätönen 2001, 6; Ojala 2008, 83.)

3.2 Osaamisen varmistaminen

Organisaatioilta vaaditaan jatkuvaa uudistumista. Asiantuntijaorganisaation pärjääminen tulevaisuudessa riippuu henkilöstön osaamisesta, sen hyödyntämisestä ja kehittämisestä. Osaamisen johtamisella pyritään varmistamaan, että organisaatio kehittää niitä osaamisalueita, jotka mahdollistavat strategisten tavoitteiden saavuttamisen. Jotta osaaminen on laadukasta myös tulevaisuudessa, tulee koko organisaatio sitouttaa kasvun kehittämiseen ja arvioimiseen. (Hyppänen 2007, 96.)



KUVIO 8. Osaamisen johtamisen prosessi (mukaillen Hyppänen 2007, 97)

Kuviossa 8 näkyy osaamisen johtamisen prosessi. Osaamisen johtamisen prosessi kuvaa sitä, miten osaaminen varmistetaan myös tulevaisuudessa. Prosessi alkaa strategian tutkimisesta. Laaditaan selkeät osaamista-

voitteet ja mietitään, minkälaista osaamista yritys tarvitsee tulevaisuudessa. Sen jälkeen arvioidaan nykyistä osaamista tiimi-, organisaatio- ja yksilötasolla: Mitä osaamistavoitteet tarkoittavat henkilöstön kannalta ja mihin on erityisesti panostettava? Näin pystytään hahmottamaan tulevan osaamisen tarve ja pystytään kartoittamaan nykyisen osaamisen tilanne. Kehityskeskusteluissa reflektoidaan osaamisen kehittämisen tarpeita henkilön kehittymistarpeisiin. Kehityskeskustelun jälkeen laaditaan kehityssuunnitelma, johon kirjataan kehitystavoitteet. Esimiehen tehtävänä on johtamistavallaan tukea päivittäin henkilöstön oppimista. Viimeisessä vaiheessa on osaamisen johtamisen seuranta, jossa arvioidaan saatuja tuloksia ja verrataan niitä ennalta asetettuihin tavoitteisiin. (Hyppänen 2007, 97.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tapoja, miten osaamisen kehittymistä voidaan edistää. Lisäksi kuvataan esimiehen roolia osaamisen kehittäjänä.

Kun organisaatiota kehitetään strategiaperusteisesti, on mietittävä, miten organisaation osaamista voidaan kehittää, ja miten uuden oppiminen liitetään osaksi työtä. Monesti osaamisen kehittäminen on suurissa ja keskisuurissa yrityksissä irrotettu arkityöstä ja eriytetty henkilöstöosaston tai henkilöstöä vastaavien henkilöiden vastuulle. Suurissa yrityksissä on haasteena osaamisen kehittämisen pitäminen kiinni päivittäisessä arkitoiminnassa. Pienissä mikroyrityksissä osaamisen kehittäminen on vain yrittäjän itsensä tai henkilöstön motivaation varassa. Tämä helposti irrottaa osaamisen kehittämisen ja johtamisen jokapäiväisestä toiminnasta. Sekä oppimista, että työn tekemistä voidaan kehittää, jos ymmärtää oppimisen ja työn välisen vuorovaikutussuhteen. Kun osaamisen kehittämisen kautta asetetut toimintatavat otetaan osaksi arkitoimintaa, on haasteiden selvittäminen helpompaa. Osaamisen kehittäminen on toimintaa, joka vaatii tietoista suunnittelua, johtamista ja sen suunnan seuraamista. (Gruber & Palonen 2007, 11-12; Tuomi & Sumkin 2012, 30-31.)

Usein oletetaan, että työntekijät toimivat automaattisesti yrityksen tavoitteiden suuntaan, kunhan tavoitteet on vain selvitetty. Monesti myös kuvitellaan työntekijöiden oppivan helposti ne uudet asiat, jotka ovat työnteon kannalta välttämättömiä ja tarpeellisia. Työntekijä ei välttämättä itse huomaa työssään kehittämistarvetta, jolloin yrityksen rooli osaamisen kehittäjänä nousee erityisesti esille. On todella tärkeää, että yrityksen työntekijä sitoutuu pitämään oman osaamisensa ajan tasalla ja, että yritys sitoutuu antamaan työntekijälle riittävät mahdollisuudet itsensä kehittämiseen. Itsensä kehittämisen tulee olla normaali osa palkkatyön velvollisuuksia. (Viitala 2005, 256-257.)

4.1 Osaamisen kehittämisen vaiheet

Osaamisen kehittämiseen sisältyy useita toisiinsa liittyviä vaihteita, kuten kuviossa 9 ilmenee. Aivan aluksi tarkastellaan organisaation strategiaa, visioita ja toiminnan tavoitteita. Niiden avulla saadaan määriteltyä organisaatiossa tarvittava osaaminen. Ensimmäisenä tehdään osaamiskartta, jonka laadintaan tulisi ottaa mukaan koko henkilöstö. Osaamiskarttaa voidaan pitää yhteisenä matkana organisaation strategiasta ja visiosta tarvittavan osaamisen konkretisoimiseen. (Hätönen, 2011, 16-18.)

Seuraavassa vaiheessa määritellään tavoiteprofileita osaamisen arviointia varten. Osaamisen arviointi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla, kuten esimiehen tekemänä arviointina kehityskeskusteluissa, itsearviointina tai 360°-arviointina, jossa arviointia saadaan asiakkailta, vertaisilta tai omilta alaisilta. Osaamiskartoitus sisältää vaiheet osaamiskartan laatimisesta osaamisen arviointiin. Osaamiskartoitus kertoo osaamisen tilasta, ja sen pohjalta on mahdollista tehdä tulevaisuutta koskevia arviointeja ja päätöksiä. (Hätönen 2011, 16.)

Lopuksi kehittämistä tulee myös arvioida. Arvioinnit auttavat osaamisen kehittämisen suunnittelussa. Kehittämisen vaihtoehtoja on paljon aina yksilön kehittämisestä koko organisaation kehittämiseen. Arvioinnin kautta nähdään, kuinka hyvin asetettuihin kehittymistavoitteisiin on päästy. Koska osaamisen kehittäminen on jatkuvaa toimintaa, niin arviointien kautta saatua tietoa voidaan käyttää hyödyksi osaamisen kehittämisen seuraavalle kierrokselle lähdetäessä. (Hätönen 2011, 16.)

Organisaatiossa on tarpeen määritellä näille kaikille vaiheille selkä aikataulut. Silloin tiedetään, milloin mikäkin vaihe on meneillään. Samalla kehittämisen kokonaisuutta pystytään helpommin johtamaan ja ohjaamaan jo kehittämisen eri vaiheiden aikana. (Hätönen 2011, 16.)

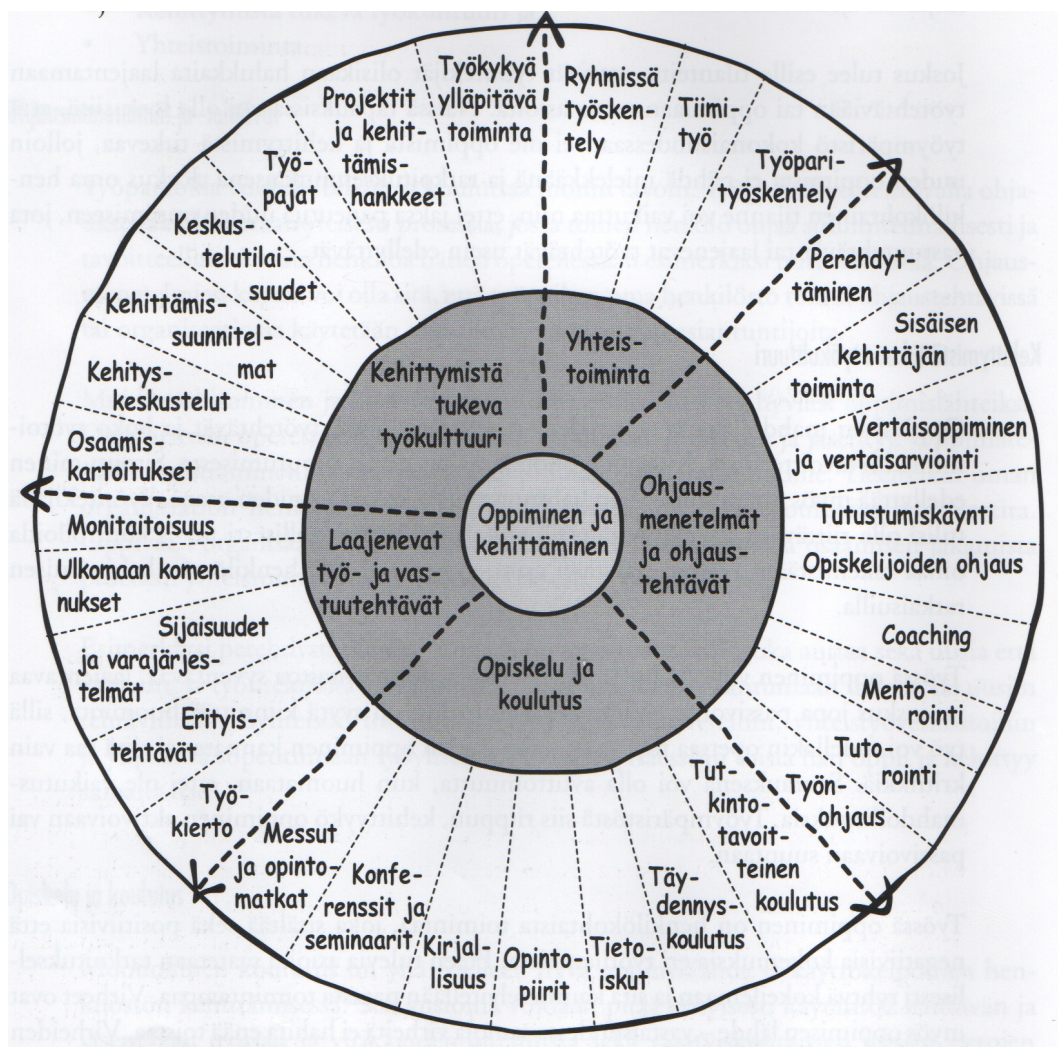


KUVIO 9. (Hätönen 2011, 17)

4.2 Kehittämisen menetelmien valinta

Kuviossa 10 näkyy useita erilaisia kehittämisen vaihtoehtoja. Näistä on mahdollista valita niitä ratkaisuja, jotka kehittävät yrityksen osaamista parhaiten. Yritysten tarpeet kehittää omaa osaamistaan ovat yksilöllisiä, sillä jokainen yritys oma yksilönsä. Ammattitaito vanhenee monella alalla nopeasti, joten jatkuva osaamisen kehittäminen ja päivittäminen on välttämätöntä. Yrityksellä on hyvä olla tietoa erilaisista kehittämisen vaihtoehtoista, jotta kehittämissuunnitelmaa voidaan muokata aina sen hetkisten tarpeiden mukaisesti. Hätönen (2011, 56) on ryhmitellyt kehittämisen menetelmät viiteen pääkategoriaan seuraavasti:

1. Ohjausmenetelmät ja -tehtävät
2. Opiskelu ja koulutus
3. Laajenevat työ- ja vastuutehtävät
4. Kehittymistä tukeva työkuulttuuri
5. Yhteistoiminta.



KUVIO 10. Erilaisia osaamisen kehittymisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011, 58)

Ohjausmenetelmät ja -tehtävät

Yleensä työpaikalla tapahtuvalla ohjauksella tarkoitetaan prosessia, jossa henkilö ohjaa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti toista työntekijää oppimaan esimerkiksi uutta työtehtävää. Ohjaustehtävissä voi toimia työpaikan oman henkilöstön jäsen tai ulkopuolelta hankittu ohjauksen asiantuntija. Muiden kouluttaminen on erinomainen tapa myös kouluttajalle oppia ja sisäistää opetettava asia. Esimerkiksi perehdyttäjä on yrityksen oma työntekijä, joka auttaa työntekijää pääsemään sisään työyhteisöön ja sen toimintaperiaatteisiin. Oppivassa organisaatiossa kannustetaan henkilöstöä

kouluttamaan työkavereitaan, sillä tiedon ja osaamisen jakaminen on perusedellytys yhteistoiminnalle. (Hätönen 2011, 56.)

Opiskelu ja koulutus

Opiskelu on yleensä melko joustavaa ja se voidaan liittää hyvin työtehtäviin. Hätönen (2011, 56) mukaan opiskelun ja koulutuksen kautta pystytään hankkimaan uutta tietoa tai syventämään jo olemassa olevaa tietoa. Tietotekniikan avulla opiskelun suorittaminen on usein mahdollista paikasta tai ajasta riippumatta. Henkilöstön kehittymiselle on annettava mahdollisuus riittävän opiskelu- ja koulutusmahdollisuuksien kautta.

Laajenevat työ- ja vastuutehtävät

Työntekijät oppivat parhaiten, kun heille annetaan mahdollisuus tehdä itsenäisiä valintoja ja ratkaisuja omaan työhönsä liittyen. Työn vaatimia taitoja voidaan kehittää yhdistelemällä toisistaan irrallaan mutta samaan prosessiin liittyviä työtehtäviä laajemmaksi kokonaisuudeksi. Työtehtävien laajeneminen erilaisten vastuutehtävien tai kokonaan uusien tehtävien kautta kehittää ja motivoi työntekijää. Työtä laajentamalla on tarkoitus lisätä vaihtelevuutta, pidentämään työsuorituksen kestoa ja lisäämään työntekijän vastuuta. On muistettava, että aina työntekijä ei halukas ottamaan lisää vastuuta tai laajentamaan työtehtäviään. Silloin kyse voi olla siitä, että työympäristö ei ole tarpeeksi oppimista ja kehittymistä tukeva tai työmäärä on jo alun perin mitoitettu kohtuuttomaksi. Siinä tapauksessa on syytä miettiä vaihtoehtoisia ratkaisuja, joilla uuden oppiminen saadaan tuntumaan mielekkäältä. (Kauhanen 2009, 50; Hätönen 2011, 57.)

Kehittymistä tukeva työkuultuuri

Yritykset haluavat saada työntekijät sitoutumaan yrityksen toimintaan. Jotta sitouttaminen onnistuu, tulee yksilön nähdä oma toimintansa kokonaisuuden osana. Oppimisen mahdollistavalla työpaikalla työntekijän toiminta on tavoitteellista. Pelkästään osaamisen kehittäminen ei ole riittävää, jos ei luoda sellaisia olosuhteita, joissa yksilön oppiminen muuttuu koko organisaation osaamiseksi. Työssä oppiminen sisältää usein negatiivisia sekä

positiivisia kokemuksia erilaisista työtilanteista. Virheet ovat yksi oppimisen lähde ja oppimista sekä kehittymistä tukevassa työkulttuurissa myös sallitaan virheitä ja opitaan niistä. (Ojala 2008, 278; Hätönen 2011, 57-58.)

Yhteistoiminta

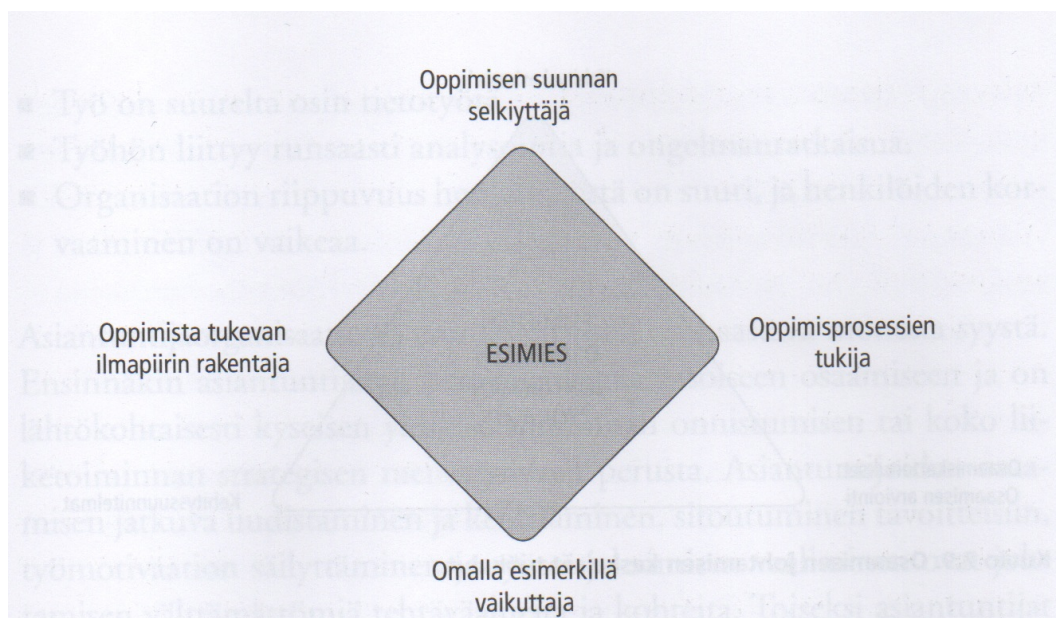
Työn tulee olla vuorovaikutteista, jotta asioihin saadaan erilaisia näkökulmia. Ryhmätyö, työparityöskentely ja tiimityö mahdollistavat näkemyksen saamisen myös työtovereiden toiminta- ja ajattelutavoista. Yrityksen tulee miettiä millä tavalla yhteistoiminnasta saadaan paras hyöty irti. Jos organisaatiossa on paljon samanlaista työtä tekeviä, on heistä järkevää muodostaa tiimi. Muiden ihmisten työtapoja tarkkailemalla jokainen yksilö voi kehittää myös omaa osaamistaan (Hätönen 2011, 58.)

4.3 Esimies osaamisen kehittäjänä

Esimiehen vastuualue on tyypillisesti laaja. Esimies on luonnollinen taho kantamaan vastuuta alaistensa osaamisen kehittymisen tukemisesta ja oppimista tukevien toimintakäytäntöjen kehittämisestä. Hän on riittävän lähellä tietääkseen alaistensa työtehtävät ja niihin vaadittavan osaamisen. Esimies ei voi odottaa, että alaiset omaehtoisesti huomaavat kehittymistarpeet ja ryhtyy toimiin. Esimiehen tulee reagoida tilanteisiin nopeasti ja ymmärtää, että osaamisen kehittämisen tarpeet muuttuvat jatkuvasti. Vaikka esimiehillä on tärkeä rooli oppimisprosessin tukijana ei se kuitenkaan tarkoita, etteivät alaiset olisi myös itse vastuussa omasta kehittämisestään. Esimiehen tehtävänä on kuitenkin tukea ja mahdollistaa omaaloitteinen kehittyminen alaisilleen. (Viitala 2009, 272.)

Kuviossa 11 Viitala on määritellyt esimiehen neljä tärkeää tehtäväaluetta:

- oppimisen suunnan selkiyttäminen
- ilmapiirin rakentaminen oppimista tukevaksi
- oppimista tukevien toimintamallien ja prosessien ylläpitäminen
- omalla esimerkillä vaikuttaminen.



KUVIO 11. Esimiehen neljä tärkeää tehtäväaluetta (Viitala 2009, 273)

Osaamisen suunnan selkiyttäminen tarkoittaa esimiehen tehtävää määrittellä jokaiselle oma vastuualueensa ja suunta sen kehittämiselle (Viitala 2009, 272). Yksilö ei osaa välttämättä ottaa osaamista käyttöön, jos tehtävä ei tunnu tarpeeksi selkeältä. Esimiehen tulee osata tuoda selkeästi arkikielellä yrityksen strategia esille, jotta se on kaikilla yksilöillä varmasti tiedossa. Esimiehen tehtävänä on siis konkretisoida yksikön perustehtävä itselleen ja henkilöstölle. Tehtävän selkeys on jokaisen tiimin ja tulosityksikön kivijalka. Lähiesimiesten tehtävänä on nostaa esiin teemoja ja luoda foorumeita, joiden kautta työn tarkoituksesta keskustelemisesta tulee osa työn arkea. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2000, 124-125; Hyppänen 2007, 11.)

Oppimista tukeva ilmapiiri muodostuu esimiehen ja hänen alaisensa välisen vuorovaikutussuhteiden sekä yleisen työilmapiirin kehittämisen kautta. Työyhteisön ilmapiirillä on monesti suuri merkitys oppimisen kannalta. Esimies tukee ja aktivoi tietoisesti alaisiaan keskustelemaan ja jakamaan omaa oppimistaan muiden kanssa. (Viitala 2009, 274-275.) Alaisille on hyvä selventää, että oppiminen kuuluu osaksi työtä. Keneltäkään ei voi odottaa heti uuden osaamista vaan työilmapiiri tulee rakentaa sellaiseksi, jossa uskalletaan tehdä virheitä ja oppia niiden myötä.

Oppimisprosessien tukeminen pitää sisällään yksilötason ja ryhmätason osaamisen määrittelyn, sen hetkisen tilan arviointia, tulevan ennakoimista ja kehittämissuunnitelmien laadintaa (Viitala 2009, 274). Se on siis ylläpitämistä, jolla varmistetaan osaaminen tulevaisuudessa.

Esimiehen suhtautuminen omaan osaamiseen ja sen kehittämiseen näkyy kaikille omalla esimerkillä vaikuttamisen kautta. Esimies on esimerkki siitä, mitä hän odottaa myös alaisiltaan. (Viitala 2009, 274.) Esimiehen tehtävänä on näyttää suuntaa, opiskella sekä kouluttautua itse, osallistua alaisensa kanssa samoille kursseille ja nostaa esille hyviä suorituksia. (Ojala & Tuominen 2005, 27.)

4.4 Esimiesosaamisen kehittämismenetelmät

Esimiehen tulee hallita laajoja kokonaisuuksia. Hänen tulee pohtia omaa rooliaan, sillä se auttaa ymmärtämään moninaisten tehtävien priorisointia ja esimies-alaisuuden rakentumista sekä kehittymistä. Esimiehenä kehittyminen on jatkuva prosessi, joka ei ole koskaan täysin valmis. (Esimies.info 2013.)

On olemassa useita erilaisia kehittämismenetelmiä, jotka kehittävät esimiestoimintaa. Kehittämiseen ei ole yhtä valmista toimivaa kaavaa, vaan jokaisen on löydettävä oma polkunsä. Esimiehellä on hyvä olla ymmärrys erilaisista kehittämismenetelmistä, jotta saa käsityksen menetelmien toivuudesta ja tarkoituksesta.

Esimiesvalmennukset

Esimiestyötä usein kehitetään koulutusten ja valmennusten avulla. Koulutusten kestot vaihtelevat muutamasta tunnista usean vuoden opiskeluun. Valmiuksia on mahdollista kehittää yleisellä tasolla tai teemoittain. Organisaation ulkoiset valmennukset toimivat hyvin tapana luoda sosiaalisia verkostoja muiden toimijoiden kanssa. Samalla on mahdollista saada uusia näkökulmia omaan tekemiseen. Organisaatiot usein järjestävät myös si-

säisiä valmennuksia ja kursseja, joissa koulutus on kohdistettu tarkemmin vain organisaation omaan toimintaan. (Hyppänen 2007, 266.)

Tutkintoon johtavat esimieskoulutukset

Organisaation ulkopuolelta on mahdollista saada koulutusvaihtoehtoja esimiestoimintaan. Suosittuja ovat eri alojen ammatti tai erikoisammattitutkinnot. Ne ovat koulutusohjelmia joissa suoritetaan johtamisen alalta näyttötutkinto. Pitkät koulutusohjelmat toteutetaan käytännönläheisesti ja monimuotoisesti. (Hyppänen 2007, 267.)

Yksilölliset menetelmät

Yksilöllisiä kehittämisen menetelmiä ovat coaching, sparraus, mentorointi ja työnohjaus. Yksilöllisissä menetelmissä esimiesosaamisen kehittäjän ja kehitettävän henkilökemioiden tulee sopia hyvin yhteen, sillä se rakentuu hyvän vuorovaikutussuhteen varaan. Yksilöllisten menetelmien etuna on niiden keskittyminen vain yhden ihmisen sen hetkiseen tilanteeseen. Ulkopuolinen asiantuntija pystyy katsomaan tilannetta uudesta näkökulmasta ja voi löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tilanteisiin. (Hyppänen 2007, 267.)

Itseopiskelu

Omaehtoinen opiskelu on myös hyvä tapa kehittää omaa osaamista. Esi-
miestyöstä on kirjoitettu paljon hyödyllistä materiaalia, jota löytyy internetistä ja kirjallisuudesta. Itseopiskelu vaatii aitoa kiinnostusta alasta ja, siksi moni tekee sitä huomaamattaan. Omaehtoisen opiskelun kautta on vapaus valita sellaisia aihealueita, jotka tuntuvat erityisesti itselleen tärkeiltä ja olennaisilta. (Hyppänen 2007, 268.)

Kehittyminen palautteen kautta

Esimiehen pitää olla valmis ottamaan vastaan palautetta. Esimiehen tulee aktiivisesti hakea palautetta omilta alaisiltaan, omalta esimieheltään ja muilta kollegoilta. Rakentavan palautteen kautta on mahdollista kehittää

omaa toimintaa parempaan suuntaan ja huomata mahdolliset virheet omassa toiminnassa. Positiivisen palautteen kautta saa kannusta niihin asioihin, jotka toimivat nykyisellään. (Hyppänen 2007, 141, 146.)

5 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN YRITYS X:SSÄ

Tämä luku on opinnäytetyön empiirinen osuus. Empiirisessä osuudessa tarkastellaan tutkimuksen eri vaiheita. Lopuksi esitellään tutkimuksen johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Laadullisen tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimukseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Määrällinen tutkimus kuvaa ilmiötä mittausmenetelmillä, jotka keräävät numeerista tutkimusaineistoa. Mittauksen avulla saadaan aineistoa, jota voidaan analysoida tilastollisin analyysimenetelmin. (Vilpas 2016.) Laadullista tutkimusta tehdään usein kohteesta, joka on vielä toistaiseksi epäselvä eikä ilmiöstä ole vielä syvällistä tietoa. Laadullisessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja sitä, mistä siinä on kyse. (Kananen 2014, 16.)

Laadullinen tutkimus antaa mahdollisuuden saada syvällisen näkemyksen aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan yhdestä havaintoyksiköstä mahdollisimman paljon irti. Tutkimuksen tulosta ei voida yleistää liian laajasti, sillä se pätee vain tutkimuskohteen osalta. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten ihmiset kokevat ja näkevät tilanteen olevan. (Kananen 2014, 19.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, sillä tutkimuksen tavoitteena on saada syvällisempää tietoa siitä, miten asioiden koetaan olevan ja toimivan. Tarkentavilla kysymyksillä saadaan lisäksi esille näkemyksiä siitä, miten asioita voidaan tarvittaessa muuttaa. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina, sillä sitä kautta haastateltavilla mahdollisuus ja aikaa vastata rauhassa kysymyksiin paremmin, kuin esimerkiksi ryhmähaastattelussa.

5.2 Haastattelun suunnittelu

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei tule laatia liian yksityiskohtaisia kysymyksiä (Kananen 2014, 16). Tarkoituksena oli saada ymmärrys siitä, miten haastateltavat kokevat tilanteen olevan ja sitä kautta muodostaa ymmärrys kokonaiskuvasta. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaus tutkimuskysymyksiin, jotta tuloksia pystytään aidosti hyödyntämään. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna, jossa pyritään eri teemojen avulla saamaan käsitys kohteena olevasta ilmiöstä. Teemat valikoituivat teoriaosuudessa olevien lukujen perusteella, joten kolme keskeistä teemaa olivat:

- Osaaminen
- Osaamisen johtaminen
- Osaamisen kehittäminen

Teemahaastattelussa tutkijan tehtävä on pitää haastattelu aiheessa ja kysyä tarkentavia kysymyksiä, mutta haastattelun tarkoitus edetä haastateltavan ehdoilla (Kananen 2014, 76). Haastattelun kysymykset tehtiin esimiehille sekä palveluasiantuntijoille. Kummillekin tehtiin erilliset haastattelukysymykset, mutta tarkoituksena oli sisällyttää mahdollisimman paljon samoja kysymyksiä niin esimiehille, kun palveluasiantuntijoille, jotta kysymyksiin saadaan näkökulmia kummastakin perspektiivistä.

Ennakkokuva haastateltavista oli melko vähäinen, sillä se perustuu vain yhteyshenkilöltä saadun yleisen tiedon varaan, jossa kerrottiin esimiesten ja palveluasiantuntijoiden työnkuvasta ja työtehtävistä. Taustatietoa yrityksen työntekijöiden työnkuvasta haettiin myös Yritys X:n kotisivun kautta. Haastattelun kautta oli mahdollisuus laajentaa kuvaa tutkimuskohteesta ja siihen liittyvistä ihmisistä.

5.3 Haastattelun testaaminen

Tutkimuksessa käytettävät haastattelukysymykset muotoutuivat jo alustavasti teoriaosuutta kirjoittaessa. Haastattelukysymykset kuitenkin hakivat

muotoaan jatkuvasti työn eri vaiheissa. Haastattelukysymyksiä testattiin alustavasti tutkijan ystäväpiiristä löytyvillä koehenkilöillä. Kysymysten järjestys muuttui testaamisen jälkeen loogisemmaksi ja muutamia kysymyksiä jätettiin pois, sillä ne eivät tuntuneet tutkimuksen kannalta välttämättömiltä. Epärelevantit kysymykset korvattiin pehmentävällä aloituskysymyksellä: mitä nousee esille, kun puhutaan osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Lopetuskysymykseksi lisättiin: tuleeko mieleesi vielä jotain osaamisen kehittämiseen liittyen.

Haastattelukysymyksiä käytiin vielä läpi Yritys X:n yhteyshenkilön kanssa ennen haastattelutilannetta, jolloin kysymykset ja teemat todettiin toimiviksi.

5.4 Haastattelun toteutus ja analysointi

Haastateltavat valikoituivat Yritys X:n Lahden toimipisteeltä. Haastateltavat valittiin sattumanvaraisesti eri tiimien yksilöistä, sillä tutkimukseen haluttiin monipuolinen joukko vastaajia eri tiimeistä. Lahden toimipisteellä oli kolme tiimiä, joista kaksi tekee perinnän ja yksi laskutuksen asiakaspalvelua. Palveluasiantuntijat toimivat pääosin puhelimen kautta tehtävissä työtehtävissä ja esimiehet toimivat heidän lähiesimiehinaan tiimeissä. Haastattelussa haastateltiin seitsemää palveluasiantuntijaa ja kolmea esimiestä.

Henkilökohtaisia haastatteluja pidettiin viikoilla 4 vuonna 2017 Yritys X:n Lahden toimipisteellä. Haastattelut nauhoitettiin ääninauhurilla ja haastattelun alussa osallistuville kerrottiin, ettei heidän henkilöllisyytensä paljastu tutkimuksesta, sillä he näkyvät tutkimuksessa anonymoineina. Haastateltaville ei kerrottu tutkimuksen kysymyksiä etukäteen.

Yhden haastattelun kesto oli noin puoli tuntia. Haastattelussa palveluasiantuntijoille kysymyksiä oli 27 kappaletta ja esimiehille 35. Kaikkia haastattelun kysymyksiä ei ollut tarkoituskaan kysyä erikseen, eikä niitä tarvinnutkaan, sillä haastateltavat vastasivat suureen osaan kysymyksistä kertoessaan omia näkemyksiään. Tarkentavat kysymykset toimivat lähinnä

lisätukena tutkijalle. Aluksi käytiin haastattelun teemat lävitse haastateltavien kanssa. Ensimmäisenä teemana käsiteltiin osaamisen johtamista, jossa oli yrityksen strategiaan liittyviä kysymyksiä. Sen jälkeen siirryttiin osaamiseen, jossa käsiteltiin omien työtehtävien hallintaa sekä tavoitteita ja motivaatiota. Viimeisenä teemana haastattelussa oli osaamisen kehittäminen, jossa käsiteltiin kehitysmenetelmien toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Haastattelut kulkivat hyvin sujuvasti haastattelurungon mukaisesti ja aihealueessa pysyttiin varsin hyvin keskustelun vapaamuotoisuudesta huolimatta. Haastatteluiden analyysi tehtiin muistiinpanojen ja nauhoitusten perusteella. Nauhoitukset litteroitiin eli puhtaaksikirjoitettiin tekstimuotoon. Haastattelumateriaaleja pidetään tallessa noin viiden kuukauden ajan, jonka jälkeen ne hävitetään. Palveluasiantuntijoista käytetään nimityksiä: palveluasiantuntija 1 palveluasiantuntija 2 ja niin edelleen. Esimiehistä käytetään tutkimuksessa nimityksiä: esimies 1, esimies 2 ja esimies 3. Sekä esimiesten, että palveluasiantuntijoiden haastatteluiden kysymykset ovat nähtävillä liitteissä 1 ja 2.

Strategia

Vastauksista selvisi, että palveluasiantuntijoilla on hyvin yhtenäinen käsitys siitä, mikä on yrityksen strategia. Suurin osa haastateltavista kuitenkin koki, että ei ole itse ollut kehittämässä strategiaa millään tavalla, eikä pysty vaikuttamaan siihen.

”En oo, ne tulee ylemmältä tasolta. (Palveluasiantuntija 5 2017).”

”En ole millään tavalla. (Palveluasiantuntija 6 2017).”

”En koe, se on vähän sellanen, että se sanellaan meille. (Palveluasiantuntija 7 2017).”

”No kyllähän strategiaa mietitään tiimipalavereissa ja siellä mietitään, miten sitä voisi kehittää paremmaksi. Ne on vähän sellasia, että ne käydään läpi ja sitten ne jää vähän leijumaan. (Palveluasiantuntija 3 2017).”

Myös esimiehillä on hyvin yhtenäinen näkemys siitä, mikä on yrityksen strategia. Esimiehistäkään kukaan ei kuitenkaan kokenut, että olisi ollut vaikuttamassa yrityksen strategiaan.

”En usko, että olisin ollut mukana laatimassa ja vaikuttamassa. Se on tullu ylemmältä tasolta ja sitä on käyty hyvin läpi, että mitä se tarkoittaa. Me ollaan vaan yks osa tätä koko hommaa, et se on tehty kokonaisvaltaisesti. (Esimies 1 2017.)”

”Strategia on laadittu konsernista. En varsinaisesti itse ole ollut laatimassa sitä ja joka maassa on se sama strategia. (Esimies 2 2017.)”

”En ole itse ollut vaikuttamassa ja laatimassa strategiaa. Ehkä se, että itse olen tullut nyt ihan uutena. Koen, että se on tullut nyt hyvin annettuna. (Esimies 3 2017.)”

Osaaminen

Haastatteluissa ilmeni, että valtaosa palveluasiantuntijoista kokee hallitsevansa omat työtehtävänsä hyvin. Osa ei kuitenkaan koe työtä motivoivaksi haasteellisuuden puuttumisen takia. Palveluasiantuntijat kokevat, että työssä ei voi kehittyä juurikaan enää alun jälkeen, varsinkaan Lahden toimipisteellä. Palveluasiantuntija 7 kertoo, että työn alkuvaiheessa työ on riittävän haasteellista, mutta kokemuksen kautta haasteet selkeästi vähenevät.

”Ei oo riittävän haasteellisia työtehtäviä. Lahdessa ei oo mahdollista saada haastavampia työtehtäviä, vaikka olisi halua laajentaa omaa osaamista. Ainoa tapa on hakea esimiestehtäviin, johon ei oo kiinnostusta. (Palveluasiantuntija 3 2017.)”

”Ei ole motivoivaa. Voisi olla haastavampiakin tehtäviä, päiviä ei ihan erota toisistaan. (Palveluasiantuntija 6 2017.)”

”Ei oo enää kovin haastavaa. Työpäivät menee aika rutiinilla, aivot narikkaan -meinillä. (Palveluasiantuntija 2 2017.)”

Myös esimiehet kokevat hallitsevansa työtehtävänsä yleisesti ottaen hyvin. Oma työ myös koetaan selvästi motivoivampana ja haastavampana kuin palveluasiantuntijoiden keskuudessa. Kaksi esimiehistä on kuitenkin aloittanut haastatteluja tehtäessä vasta lähiaikoina työtehtävänsä, joten uuden oppimista on vielä luonnollisesti erityisen paljon. Esimies 1 on sitä mieltä,

että osaa työtehtävät jo suhteellisen hyvin ja hänen mielestään työ itsessään kehittää jatkuvasti osaamista.

Esimies 2 kokee hallitsevansa työtehtävänsä hyvin, vaikka perustyön oppiminen veikin paljon aikaa. Hän kokee työn motivoivaksi, sillä nykyisin hän voi omalla tekemisellä vaikuttaa entistä enemmän tiimensä toimintaan.

Esimies 3 kertoo myös hallitsevansa hyvin työtehtävänsä, vaikka uutta opittavaa tulee jatkuvasti. Häntä motivoi työssä sen haasteellisuus ja erityisesti se, kun alaiset saavat onnistumisen tunteita.

Tavoitteet

Valtaosa palveluasiantuntijoista pitää tavoitteita erittäin selkeinä. Tavoitteet ovat hyvin tiedossa ja niitä seurataan jatkuvasti. Ne on myös uusiutunut kuukausi ennen haastatteluiden tekemistä, joten niiden toimivuutta ei vielä täysin tiedetä. Yleisesti koetaan, että perustavoitteeseen pääsy on saavutettavissa, varsinkin kokeneempien työntekijöiden kohdalla. Tavoitteita ei kuitenkaan pidetä kannustavina. Suurin osa kokee, että tavoitteiden takia työn laatu heikkenee merkittävästi. Palveluasiantuntijoiden mielestä niissä panostetaan liian paljon nopeuteen, jonka takia laatu väistämättä kärsii. Useat kokevat, että kun mitataan päivän aikana kertyneitä asiakaskontaktimääriä, jää puheluiden todellinen laatu huomioimatta. Moni palveluasiantuntijoista haluaisi palvella asiakkaitaan paremmin ja kokonaisvaltaisemmin. Tulospalkkaustavoitteisiin pääsemistä ei pidetä edes tavoittelemisen arvoisena. Palveluasiantuntija 7 kokee, että tulospalkkauksen kautta saatava etu on niin häviävän pieni, ettei se motivoi.

”Mä ymmärrän pointin, et miksi se tehdään näin, koska nyky-yhteiskunnassa nopeus ja tehokkuus on tärkeä asia. Mä kuitenkin vähän kritisoin sitä, että painotetaan niin paljon sitä nopeutta. Mun mielikuva Yritys X:stä on se, että se on laadukas ja haluaisin säilyttää sellaista mielikuvaa, että kun asiakas soittaa, niin mihinkään ei ole kiire. (Palveluasiantuntija 4 2017.)”

”Onhan ne tavoitteet aika tiukat ja niihin on välillä vaikee päästä. Toki jotkut puhelut on lyhyitä, mutta sit tulee välillä niitä pit-

kiä puheluita, jotka heikentää sitä tavoitteisiin pääsemistä. (Palveluasiantuntija 5 2017.)”

”Tavoitteet on ihan selkeät. Tavoite on olla tehokkaampi, joten kyl ne sitä tukee, mut sanotaan, et molempia ei voi saada eli onhan se jostain pois ja musta se on sitten laadusta. (Palveluasiantuntija 6 2017.)”

”Mä oon täysin vastaan sitä, että ne pitää tehdä nopeasti. Mä ymmärrän työnantajan puolesta, että sillähän sitä tehokkuutta saadaan, mutta kun mä näen sen asiakkaan siellä linjan toisella puolella, niin saako se asiakas sitten oikeesti parasta palvelua. (Palveluasiantuntija 2 2017.)”

Esimiehet kertovat tietävänsä hyvin tavoitetasot ja yleisesti koetaan, että tavoitteisiin päästään kohtuullisesti. Tavoitetasoja on muutettu vuoden alusta ja nyt painopiste on puheluiden pituuksien seuraamisessa ja kassavirrallisissa asioissa. Tavoitteita pidetään yleisesti hyvinä. Haastatteluissa ilmeni, että esimiesten mielestä tiimin jäsenten yksilöllisten valmennusten kautta pystytään vielä parantamaan tavoitteisiin pääsyä.

”Mä uskon, että paljon on esimiehen käsissä sit, miten tiimi onnistuu tavoitteissa. Ne ei oo kohtuuttomat millään lailla, kyse on just, että saadaan ihmiset miettimään omia toimintatapoja. (Esimies 1 2017.)”

Vastaukset esimiehillä jakaantuivat, kun kysyttiin, miten he muuttaisivat heille asetettuja tavoitteita. Esimies 1 kertoi, että ei ole edes ajatellutkaan, että niitä voisi tai pitäisi muuttaa. Esimies 2 Haluaa, että tavoitteissa huomioitaisiin uudet työntekijät, jotka väistämättä eivät alkuvaiheessa pääse tavoitteisiin ja näin vaikuttavat koko tiimin tulokseen. Esimies 3 haluaisi, että tavoitteet tukisivat vahvasti sitä, että asiakaskokemus on aina paras mahdollinen.

Osaamisen kehittäminen

Kun haastattelussa kysyttiin, miten yritys tukee oppimistasi ja kehittymistä, nousi koulutuksen taso keskeiseksi aiheeksi. Palveluasiantuntijat kokevat koulutusten tason hyvin vaihtelevana. Uuden asian koulutusten jälkeisessä alkuvaiheessa kaivataan selkeästi enemmän tukea. Palveluasiantuntija 2 toivoo, että kouluttaja voisi olla alussa vieressä tukemassa, kun uusi työ-

tapa otetaan käyttöön. Hän kokee, että koulutukset ovat hyvin pikaisia ja eivät itsessään valmista riittävästi työtehtävään. Palveluasiantuntija 5 kertoo, että kaipaisi lisää koulutuksia sellaisissa asioissa, joita ei koe vielä hallitsevansa.

”Koulutusten taso on vaihteleva. Joskus voisi kerrata koulutuksissa vanhoja vaikeita asioita. Olisi myös kiva, jos koulutusten jälkeisessä vaiheessa sais enemmän tukea. Aina ku tulee uutta asiaa, nii alkuvaiheen apu olisi tarpeen. (Palveluasiantuntija 5 2017.)”

”Yritys tukee samalla lailla kaikkien oppimista ja kehittymistä. Semmoisissa asioissa joissa kokee olevansa heikoilla jäillä, kaipaisin lisää koulutusta. Meillä on jonkun verran koulutuksia, mutta niitä voisi olla enemmänkin. Niiden ei tarvisi olla edes pitkiä, mutta niitä pitäisi olla enemmän. (Palveluasiantuntija 1 2017.)”

”Koulutukset vähä vaihtelee, jotkut ollu vähän turhia ja on siel jotain hyviäkin koulutuksia ollut. (Palveluasiantuntija 7 2017).”

”Alkuvaiheessa sitä, et ois pidemmän aikaa joku tukihenkilö siin vieres, koska me ainaki juoksenneltii tuol, et kuka vois auttaa. Ois kaivannu, et ois päässy kuuntelee niitä, jotka on ollu tääl pidemmän aikaa. (Palveluasiantuntija 3 2017.)”

Myös esimiehet toivoivat, että palveluasiantuntijoiden koulutusten jälkeisessä tilanteessa, olisi enemmän lähitukea tarjolla. Koulutusorganisaation toivotaan myös tarjoavan enemmän koulutuksia yksilöille, kun ne sitä tarvitsevat. Esimies 1 kertoo, että esimerkiksi henkilöstön kouluttamista ja perehdyttämistä voisi toteuttaa järjestelmällisemmin ja suunnitelmallisemmin.

Esimiehiltä kysyttiin, tukeeko organisaatio heidän omaa kehittymistään työssään tarpeeksi ja millä tavoin. Esimies 2 kertoo, että nykyisin on helppo kysyä apua tarvittaessa, sillä heille on määritetty suora esimies siihen tehtävään. Hän kertoo, että aikaisemmin ei ole ollut selkeyttä siitä, keneltä kysyä apua ongelmatilanteissa, mutta nykyisin on selkeä muutos parempaan suuntaan, kun apua ei tarvitse lähteä etsimään enää monen mutkan kautta.

Esimies 3 kertoo, että heille tarjotaan valmennuksia, joista saa uutta virtaa ja uusia näkemyksiä omaan toimintaan. Hän kertoo kuitenkin kaipaavansa enemmän aikaa omien kollegoiden ja oman esimiehen kanssa uuden asian jalkauttamisen harjoittelussa.

”Eli voisin esimerkiksi edellisellä viikolla harjoitella sen muutoksen jalkauttamista mun esimiehen tai mun kollegoiden kanssa, niin että mä en mene ensimmäisenä vain vetämään sitä tiimille. Se olisi tärkeä kuivaharjoittelu jolloin olisin asteen verran valmiimpi, kun vien uuden asian tiimille. (Esimies 3 2017.)”

Myös mentoroinnin tarve nousi esille esimiesten haastatteluissa. Esimies 2 kertoo, että vanhempi kokenut kollega, joka toimisi mentorina ja jonka kanssa pystyisi vaihtamaan ajatuksia, voisi edistää työssä kehittämisessä. Esimies 1 sanoo, että esimerkiksi uusille esimiehille voisi olla määritelty mentori, joka tukee varsinkin esimiestyön alkuvaiheessa.

Esimies osaamisen kehittäjänä

Seuraavaksi palveluasiantuntijoilta kysyttiin oman esimiehen roolista osaamisen kehittäjänä. Valtaosa palveluasiantuntijoista kokee, että oma esimies tietää varsin hyvin alaistensa osaamisen laadun ja tietää mitkä alaisten heikkoudet ja vahvuudet ovat.

Palveluasiantuntija 6 sanoo, että hän on työskennellyt esimiehensä kanssa jo pitkään ja esimiehellä on vahva tieto hänen osaamisestaan. Hänen mukaansa tietoa alaisten osaamisesta kertyy esimiehelle jatkuvasti seurannan ja läsnäolon kautta. Palveluasiantuntija 7, kertoo, että esimies on hyvin tietoinen alaistensa osaamisesta ja sen laadusta, sillä osaamista seurataan jatkuvasti ja kahden keskeisissä keskusteluissa käydään tarkemmin läpi jokaisen omaa osaamista. Hän kertoo, että Yritys X:ssä esimiehen tehtävänä on hallita kokonaisuutta, eikä hänen roolinsa ole olla asiantuntija. Hän sanoo, että asiantuntijoilla on siis syvempi tieto itse käytännön työstä, jota esimiehet hallitsevat ja ohjaavat.

Palveluasiantuntijat kertovat, että esimiehet kannustavat tuomaan esille kehitys- ja parannusideoita. Niiden toteutuminen vaikuttaa kuitenkin haastavalta.

”Ideoita tulee joka päivä ja ne helppo kertoa esimiehelle, mutta täällä on se kulttuuri, että niiden muutosten tapahtuminen on hidasta. Monesti meille vaan kerrotaan ylemmältä portaaltta, että asia tulevat menemään nyt näin ja heti kun niistä kerrotaan, me tiedetään mitkä asiat eivät tule toimimaan. Eli olis kannattanut ottaa meitä enemmän mukaan siihen suunnitteluun. (Palveluasiantuntija 7 2017.)”

”Kehitysideoita tulee joka päivä ja musta tuntuu, että meitä kuunnellaan ja meiltä halutaan sitä tietoa, mutta aika hitaasti tapahtuu mitään. Se on tavaallaan ihan ymmärrettävää, ku ollaan kuitenkin tämän kokosessa firmassa. (Palveluasiantuntija 6 2017.)”

”Kehitysideoita on helppo tuoda esille esimiehille ja niitä on tullut paljonkin. Kyllä ne menee eteenpäin ja on kyl niistä saa aina sit vastauksen. Aika monesti tulee vaa se vastaus, että ei oo resursseja. (Palveluasiantuntija 4 2017.)”

Esimiehiltä kysyttiin heidän omasta roolistaan alaistensa osaamisen seuraamisessa ja kehittämisessä. Esimies 1 kertoo tietävänsä alaistensa osaamisen hyvin, sillä hän on työskennellyt heidän kanssa jo pitkään ja seuraa heidän osaamistaan jatkuvasti. Hän sanoo, että nykyisin esimiehelle on annettu enemmän aikaa vierituelle, joten alaisten osaamisen seuraaminen on helpompaa kuin aikaisemmin. Esimies 1 kertoo tukevansa alaistensa oppimista parhaiten olemalla lähitukena.

”Olen sellainen lähituki. Vierituen kautta pystyn katsomaan, miten hän tekee töitä ja annan sitä kautta konkreettisia vinkkejä. Teen ite myös sitä työtä mitä alaiseni ja kun olen neuvo-massa heitä, opin myös itse. (Esimies 1 2017)”

Myös esimies 2 kertoo, tietävänsä hyvinkin tarkasti mitä kukakin palveluasiantuntija osaa ja missä ovat ne kehittämisen paikat. Hän kertoo, että puheluita kuunnellaan ja seurataan jatkuvasti ja kokee omaksi vahvuudekseen sen, miten hyvin on tietoinen työntekijöidensä osaamisen tasosta. Esimies 2 kertoo tukevansa antamalla yksittäisiä vinkkejä siitä, miten asian

olisi voinut hoitaa vielä paremmin. Hän kertoo kannustavansa alaisia paljon myös omatoimisuuteen ja siihen, että he osaavat itse etsiä tietoa.

”En anna ikinä suoria vastauksii, vaan siellä on ohje ja kerron mistä se ohje löytyy ja mistä sä voit ite kattoo. Aina kaikissa tilanteissa ei tarvitse välttämättä heti kysyä apua esimieheltä, sit voidaan yhdessä kattoo, mist se tieto löytyy. (Esimies 2 2017)”

5.5 Tutkimustulosten yhteenveto

Tässä luvussa esitellään henkilöhaastatteluiden yhteenveto. Yhteenvedossa nostetaan esille niitä asioita, jotka nousivat haastatteluissa vallitsevasti esille. Ensin käydään läpi palveluasiantuntijoiden haastattelujen yhteenveto ja sen jälkeen tiimien esimiesten.

5.5.1 Palveluasiantuntijat

Palveluasiantuntijoiden haastatteluista selvisi, että yrityksen strategia on kaikilla tiedossa, mutta juuri kukaan ei koe olleensa mukana sen kehittämisessä.

Tavoitteet ovat selkeät ja hyvin tiedossa, mutta niitä ei koeta motivoiviksi. Ajallinen tavoite on liian kova ja työn laatu kärsii tehokkuuden takia. Ajallisen tavoitteen motivoivuudesta kertoo jo se, että valtaosa pyrkii olemaan ajattelematta niitä. Tavoitteiden minimiä pidetään yleisesti turhan tiukkana ja tulospalkkaustasoa ei pidetä edes tavoittelemisen arvoisena, sillä siitä saatava hyöty koetaan hyvin pieneksi. Erityisesti uusille työntekijöille tavoitteita pidetään kohtuuttomina, sillä heillä ei ole vielä samanlaista taitotasoa, kun kokeneemmilla. Tehokkuuden mittaaminen on haastavaa, sillä toimintaa pitää pystyä katsomaan kokonaisvaltaisesti ja ymmärtämään syvemmin lukujen taakse. Palveluasiantuntijoiden työssä jokainen puhelu voi olla erilainen ja jokaisella asiakkaalla voi olla hyvin erilaiset tarpeet, sen takia puheluiden pituuksien mittaamisesta ei tule tehdä liikaa johtopäätöksiä, sillä ne voivat vaihdella suuresti aina asiakkaasta riippuen.

Haastattelujen perusteella palveluasiantuntijoiden työmotivaatioon vaikuttaa työtehtävien haasteiden puute. Vaikka alkuvaiheessa työssä riittää paljon opettelemista ja haastetta, se muuttuu kuitenkin ajan kanssa helposti rutiininomaiseksi suorittamiseksi ja kehittyminen on enää pienimuotoista. Haastateltaessa palveluasiantuntijoilta nousi usein esille se, että Lahden toimipisteellä ei ole mahdollista laajentaa riittävästi osaamista, vaikka intoa ja halua siihen löytyykin. Haasteita omiin työtehtäviin halutaan muutenkin kuin sen kautta, että haetaan esimiestehtäviin. Työtehtäviin kaivataan selkeästi vastaavanlaista monipuolisuutta, jota Yritys X:n toisella paikkakunnalla Suomen päätoimipisteellä on tarjolla.

Palveluasiantuntijat haluavat jakaa oppimaansa tietoa mielellään muiden kollegoiden kanssa. Tietoa ei pantata itsellään vaan sen jakaminen koetaan tärkeäksi osaksi työtä. Oman kollegan auttaminen on pois siitä ihanneajasta, kuinka monta puhelua pystyy suorittamaan päivän aikana, mutta kollegan auttaminen koetaan tavoitetta tärkeämmäksi. Viikoittain pidettävissä tiimipalaverit koetaan hyväksi tavaksi jakaa omia ideoita ja ajatuksia muiden kanssa.

Palveluasiantuntijat tarvitsevat lisää tukea koulutusten jälkeisessä alkuvaiheessa, kun uudet toiminnot otetaan käyttöön. Pelkkä koulutus ei luonnollisesti takaa sitä, että asia on opittu vaan oppiminen jatkuu, kun se otetaan käyttöön. Uuden tiedon ja osaamisen käyttöönoton alkuvaiheessa tukea kaivataan enemmän, sillä siinä vaiheessa nousee esille kysymyksiä joita ei koulutusvaiheessa ole vielä osannut kysyä. Palveluasiantuntijat kokivat, että yrityksellä on koulutuksissa yhtenäinen muotti, jolla asiat viedään läpi ja se ei huomio sitä, miten yksilöt kehittyvät ja oppivat eri tavoin.

Palveluasiantuntija kokevat, että heidän oma esimies on hyvin tietoinen siitä, miten palveluasiantuntijat suorittavat oman työnsä. Osaamista tarkkaillaan viikkotasolla raporttien muodossa ja esimiehet tietävät sen, millä tavalla kukakin tehtävistään suoriutuu. Kahdenkeskiset keskustelut esimiehen kanssa vahvistavat entisestään ymmärrystä ja tietämystä alaisen osaamisesta. Alaiset kokevat, että esimiehet myös toimivat nykyisin pa-

remmin esimerkkinä, sillä he työskentelevät enemmän alaistensa kanssa kuin aikaisemmin. Myös se, että esimiehet tekevät enemmän samoja töitä, kun alaiset lisää heidän ymmärrystään palveluasiantuntijan työnkuvasta.

Yleisesti ottaen palveluasiantuntijat kokevat helpoksi kysyä apua esimieheltä, jos tulee ongelmatilanne. Monesti kollegalta voi kuitenkin saada paremmin sen vastauksen, sillä esimiehillä ei ole välttämättä yhtä syvällistä tietoa aiheesta, kun muilla kokeneemmilla kollegoilla. Esimiehille on helppo kertoa parannusideoita ja usein esimiehet myös kannustavat tuomaan niitä esille. Parannusideoiden kautta kuitenkin muutokset tapahtuvat hyvin hitaasti, jos ollenkaan. Sellaiset muutokset, jotka eivät vaadi rahallista panostusta toteutuvat helpommin, mutta usein kehitysehdotukset jäävät vain roikkumaan. Vaikka esimiehille on helppo kertoa parannusideoita, niiden ei kuitenkaan koeta näkyvän riittävän konkreettisesti käytännössä.

Monet palveluasiantuntijat haluavat, että heidät otettaisiin vahvemmin mukaan uuden suunnitteluun. Monesti ylemmältä portaalta tulee vain tieto, että asia tehdään nyt tällä tavalla ja palveluasiantuntijat tietävät jo ennen sen käyttöönottoa, mitkä asiat eivät tule toimimaan ja missä ongelmakohdat ovat.

5.5.2 Esimiehet

Esimiehillä on yhtenäinen näkemys siitä mikä on yrityksen strategia. Kuukaan heistä ei kuitenkaan ole ollut kehittämässä sitä, vaan se on annettu ylemmältä tasolta. Nousi esille, että osaamisella voisi olla suurempi rooli strategiassa. Esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa ja perehdyttämistä tulisi toteuttaa järjestelmällisemmin ja suunnitelmallisemmin. Yritys X koetaan hyvin faktakeskeisenä ja asiantuntijalähtöisenä yrityksenä. Usein tuodaan esille pelkät faktat ja oletetaan, että niiden perusteella palveluasiantuntijan osaamista pystytään parantamaan.

Kaikki kolme esimiestä kokevat hallitsevansa työtehtävänsä jo hyvin, vaikka uuden opettelemista on jatkuvasti. Hyvänä pidetään sitä, että työssä on selkeät vastuualueet. Aikaisemmin työnkuva on ollut rönsyilevämpi ja ei

yltä selkeä. Nykyisin esimiehillä on parempi mahdollisuus vaikuttaa omalla tekemisellä tiiminsä toimintaan ja tässä suhteessa Yritys X:n koetaan menneen oikeaan suuntaan.

Esimiehet kertovat, että tavoitetasot ovat selkeästi tiedossa ja tavoitteisiin on päästy kohtuullisesti. Syy miksi tavoitteisiin ei aina päästä, johtuu palveluasiantuntijoiden yksilöllisistä eroista. Siihen taas pystytään vaikuttamaan yksilöllisen valmennuksen kautta. Syytä ei kuitenkaan vieritetä kellekään yksilölle, vaan esimiehet kokevat, että on heidän vastuulla itse vaikuttaa jokaisen yksilön tavoitetasoon pääsemiseen. Kaikki esimiehet kertoivat, että annettuihin tavoitteisiin kuuluu keskimääräisen kontaktin käsittelyaikaan, - määrään ja kassavirtaan liittyviä asioita. Vain yksi esimiehistä kertoi myös laadun kuuluvan tavoitteisiin.

Haastattelussa selvisi, että tavoitteet koetaan hyviksi ja niiden toetutumiseen esimies pystyy vaikuttamaan omalla tekemisellä. Tavoitteet on tullut ylemmältä taholta, eikä kukaan esimiehistä ole ollut niitä määrittämässä. Esimiesten tehtävänä on tavoitetasojen seuraaminen ja varmistaa tiimin pääseminen annettuihin tavoitteisiin. Yhtenä kehitysideana oli, että tavoitteissa näkyisi vahvemmin asiakaskokemus. Esimiehet kertoivat myös, että tavoitteissa pitäisi huomioida ne uudet palveluasiantuntijat, jotka ovat olleet vähemmän aikaa töissä. Uusien on vaikeampi päästä tavoitteisiin ja se näkyy väistämättä koko tiimin tuloksessa.

Kaikki esimiehet pitävät työtänsä motivoivana. Selvästi motivoivimpia hetkiä on nähdä, miten tiimin yksilöt saavat onnistumisen tunteita. Työn jatkuva haasteellisuus myös pitää työmotivaatiota yllä. Esimiehet kokevat kehittyvänsä jatkuvasti työssään varsinkin seuraamalla palveluasiantuntijoiden työntekoa. Esimiehet haluavat omalla kehittymisellä näyttää esimerkkiä myös tiimilleen.

Organisaatiolta kaivataan enemmän tukea oman esimiestyön kehittämässä. Esimiestyön kehittämiseen ei ole hirveästi ollut mitään erilaisia kehitysmenetelmiä vaan Yritys X:llä on tietyt yleiset toimintatavat, joiden mukaan toimitaan. Varsinkin esimiestyön alkuvaiheessa kaivataan enemmän

apua ja tukea organisaatiolta. Kahdessa esimieshaastattelussa tuli esille myös mentoroinnin tarve, joka voisi helpottaa varsinkin juuri esimiestyön alkuvaiheessa. Myös uusien asioiden jalkauttaminen koetaan haastavaksi. Jalkauttamista haluttaisiin harjoitella muiden kollegoiden kanssa, jotta esimies on valmiimpi, kun uutta asiaa viedään omalle tiimille. Hyväksi menetelmäksi on kuitenkin koettu se, että kaikilla esimiehillä on yhteinen suora esimies johon voi olla yhteydessä aina tarvittaessa, eikä apua tarvitse lähteä etsimään monen mutkan kautta.

5.6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön haastattelujen perusteella syntyneitä johtopäätöksiä. Luvussa tuodaan esille erilaisia palveluasiantuntijoiden ja heidän esimiestensä kertomia kehitysehdotuksia, joita Yritys X voi hyödyntää toimintansa kehittämisessä.

Strategia

Koko organisaation tulee osallistua strategian laatimiseen. Strategian laatiminen on yhteinen oppimisprosessi ja se elää mukana osana organisaation arkea. Kun strategia on yhdessä laadittu, se on sitouttava ja se selkeyttää johtamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 16.) Selkeästi Yritys X:n toiminnassa strategiaa ei ole otettu koko organisaation asiaksi. Yrityksen strategia on hyvin kaikilla palveluasiantuntijoilla ja esimiehillä käsitteenä tiedossa, mutta harva kokee voivansa vaikuttaa siihen millään tavalla, tai olleensa mukana kehittämässä sitä. Pelkästään se, että strategia on kaikkien tiedossa ei tee siitä riittävän sitouttavaa. Lahden toimipisteen henkilöstö ei koe olevansa mukana suunnittelemassa strategiaa tai edes tapoja miten sitä voisi kehittää. Kun koko henkilökunta on saatu sitoutettua strategiaan, ei heidän ymmärrys jää vain sille tasolle, miten asioita tehdään, vaan miksi näin tehdään. Strategiaan sitouttavien syiden puute heijastuu helposti työntekijöiden asenteessa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvattu Tuomen & Sumkinin (2012, 17) strategian maastoutusprosessi on tapa, joka tuo strategian helpommin

ymmärrettäväksi kaikille ja näin jokainen työntekijä saadaan mukaan osaksi sen suunnittelua. Yrityksellä tulee olla lähtökohtaisesti selkeä kuva tavoitteista sekä tulevista suunnista. Henkilöstö on kuitenkin iso voimavara, jota täytyy osata hyödyntää keinojen kehittämisessä, jotta tavoitteisiin päästään. Haastatteluissa palveluasiantuntijat kertoivat siitä, miten jo ennen uuden asian tai toimintatavan käyttöönottoa he tietävät, mitkä asiat eivät tule toimimaan tai miten ne voitaisiin toteuttaa paremmin. Lopulta se on tehokkuudesta pois, jos uusien toimintatapojen suunnittelussa ei huomioida riittävästi niitä työntekijöitä, jotka niiden kanssa käytännössä työskentelee. Haastattelussa ilmeni, että palveluasiantuntijoilla on kuitenkin selkeästi halua olla mukana kehittämässä ja suunnittelemassa uutta, se on tärkeä resurssi jota ei ole kuitenkaan osattu hyödyntää riittävästi.

Esimiehetkään eivät koe olleensa mukana strategian suunnittelussa, vaan kokevat, että se tulee heille hyvin valmiiksi annettuna. Strategian jalkauttamisessa esimiehet haluavat tuoda paremmin esille sen, mitä se oikeasti pitää sisällään, eli sitä miten strategia näkyy, kun toimitaan asiakasrajapinnassa.

Koulutus

Suuri osa palveluasiantuntijoista kaipaa lisää koulutuksia kertauksena niiden asioiden suhteen, jotka on jo aikaisemmin opetettu, mutta opetus on jäänyt suppeaksi. Ennen kaikkea varsinkin koulutusten jälkeiseen vaiheeseen kaivataan lähitukea, sillä pelkkä koulutus ei luo riittävää osaamista asiasta. Palveluasiantuntijoilla on halua oman yksilöllisen osaamiseen kehittämiseen, mutta yritykseltä kaivataan pidempikestoista tukea koulutustilanteen jälkeiselle ajalle. Yritys X:n tulee siis varata enemmän aikaa koulutuksiin, myös sille ajalle, kun uusi osaaminen otetaan käytännössä käyttöön.

Myös esimiesten haastatteluissa kerrottiin, että yrityksessä koulutusta ja perehdyttämistä voi toteuttaa huomattavasti järjestelmällisemmin. Organisaation tulee pystyä tarjoamaan enemmän koulutusta varsinkin niille yksilöille, jotka sitä pyytävät ja eniten tarvitsevat. Sekä esimiesten, että palve-

luasiantuntijoiden haastatteluissa nousi esille kehitysehdotuksena, että palveluasiantuntijoiden kehittämisessä vierikuuntelua pitää osata hyödyntää paremmin. Tiimien sisällä on hyvin erilaista osaamista ja heistä tulisi löytää sellaisia vastapareja, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Vierikuuntelun kautta pystytään seuraamaan toisen kollegan työskentelyä ja saamaan siitä oppia, joka edistää oman osaamisen kehittämisessä. Kuten Hätönen (2011, 56) toteaa, oppivassa organisaatiossa henkilöstöä kannustetaan kouluttamaan toisiaan, sillä tiedon jakaminen on perusedellytys hyvälle yhteistoiminnalle.

Positiivista on se, että yksilöt kuitenkin haluavat kouluttautua paremmiksi tekijöiksi. Organisaatiolta vaaditaan nyt selkeitä rakenteita, jotka mahdollistavat yksilöiden ja koko tiimin oman osaamisen kehittämisen koulutusten kautta.

Esimiesosaamisen kehittämismenetelmät

Esimiehet haluavat, että organisaatio on vahvemmin mukana kehittämässä esimiestoimintaa. Esimiehille tulee esimerkiksi järjestää mahdollisuus harjoitella muiden esimiesten kanssa uusien asioiden jalkauttamista. Tällä tavalla esimies on valmiimpi, kun uusi asia viedään omalle tiimille.

Esimiesten haastatteluissa kehitysideana nousi myös esille mentoroinnin tarve. Kuten teoriassa kerrotaan, mentoroinnin kautta ulkopuolinen asiantuntija voi katsoa tilannetta uudesta näkökulmasta ja tuoda uusia vaihtoehtoisia ratkaisuja eri tilanteisiin (Hyppänen 2007, 267). Mentoroinnin kautta esimies saa yksilöllistä lisätukea kokeneemmalta asiantuntijalta, jonka kanssa voidaan syvällisemmin käydä esimiestyöhön liittyviä asioita läpi.

Motivaatio

Palveluasiantuntijoiden työmotivaatioon negatiivisesti vaikuttaa selvästi eniten kaksi asiaa: Työtehtävien monipuolisuuden puute sekä asetetut tavoitteet. Etenkin kokeneemmat palveluasiantuntijat haluavat laajentaa omaa osaamistaan ja saada monipuolisempia työtehtäviä. Kauhanen (2009, 50) kertoo, että vaihtelevat tai kokonaan uudet työtehtävät motivoi-

vat työntekijöitä sitoutumaan työntekoon, sillä se lisää työntekijän vastuuta omasta työstään. Palveluasiantuntijat haluavat lisää työkiertoa, jotta he voivat laajentaa omaa osaamistaan. Osa työntekijöistä kokee nykyisen työnsä rutiininomaiseksi suorittamiseksi ja Lahden toimipisteelle toivotaan lisää vastaavanlaisia työkiertomahdollisuuksia kuin yrityksen päätoimipisteellä. Toki on ymmärrettävä, että resurssit ovat rajalliset, mutta uusille toimenkuville on selvästi tarvetta ja mielenkiintoa palveluasiantuntijoiden keskuudessa. Yrityksen tulee miettiä, voiko joitain toimintoja laajentaa Suomen päätoimipisteeltä Lahteen, jotta työhön saadaan lisää vaihtelua. Hätösen (2011, 98) mukaan työkierrolla voidaan edistää yksilön ammatillista kasvua ja työkierrossa mukana olevat henkilöt alkavat arvostaa omaa työtään enemmän.

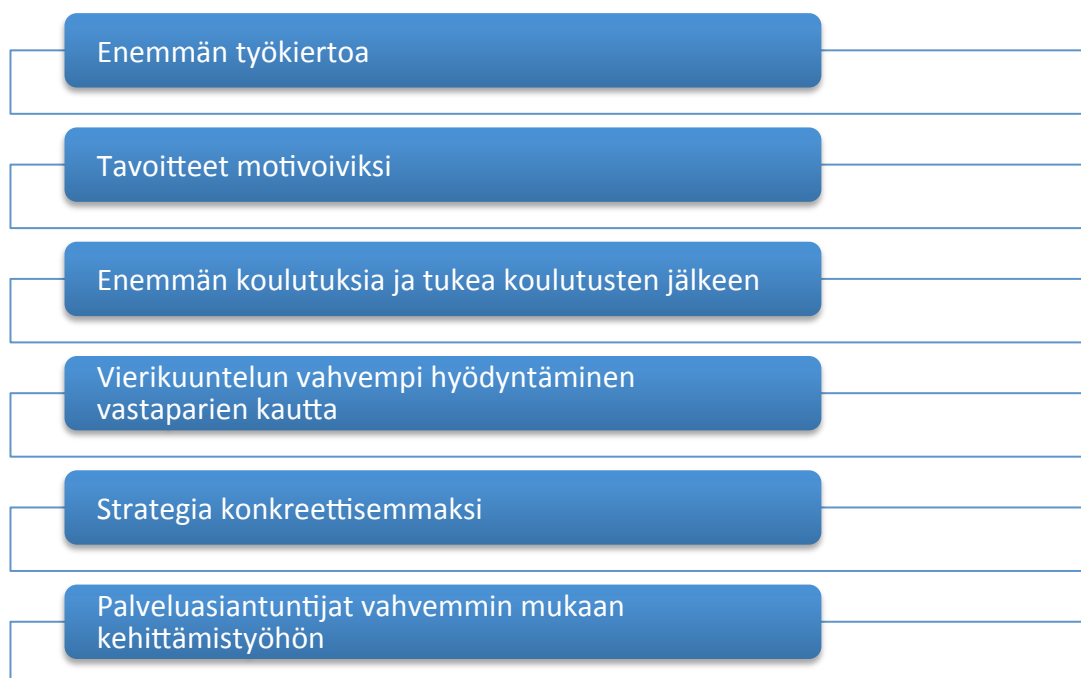
Kuten teoriassa kerrotaan, usein yrityksissä oletetaan, että kunhan tavoitteet on selvitetty, niin työntekijät osaavat toimia automaattisesti niiden suuntaisesti (Viitala 2005, 256). Haastatteluissa ilmeni, että palveluasiantuntijat eivät koe tavoitteita riittävän motivoiviksi. Tavoitteet on vain annettu jostain ylemmältä tasolta, eikä niitä pidetä kannustavina. Lisätulospalkkauksen kautta saatava rahallinen hyöty koetaan melko olemattomaksi ja tavoitteissa painotetaan nykyisin laadun sijaan tehokkuutta. Palveluasiantuntijat kokevat, että vaaditun tehokkuuden olevan pois palvelun laadusta. Asiakkaalle halutaan antaa kokonaisvaltaisempaa ja parempaa palvelua, ilman kiireen tuomaa jatkuvaa lisäpainetta. Hyvän laadun tarjoaminen on palveluasiantuntijoille tärkeä osa ammattiylpeyttä. Sen sijaan ajallinen tavoite itsessään ei ole heille riittävän motivoiva haaste.

Haastatteluiden perusteella esimiehet ovat huomattavasti motivoituneempia työn tekemiseen kuin palveluasiantuntijat. Motivaatioon vaikuttaa se, että esimiehillä on työssä jatkuvasti kehittäviä haasteita, kun taas palveluasiantuntijoilla ei ole uusia haasteita riittävästi. Esimiehet myös kokevat kehittyvänsä jatkuvasti työssään, kun taas etenkin kokeneemmat palveluasiantuntijat kokevat, että kehittyminen on enää hyvin vähäistä.

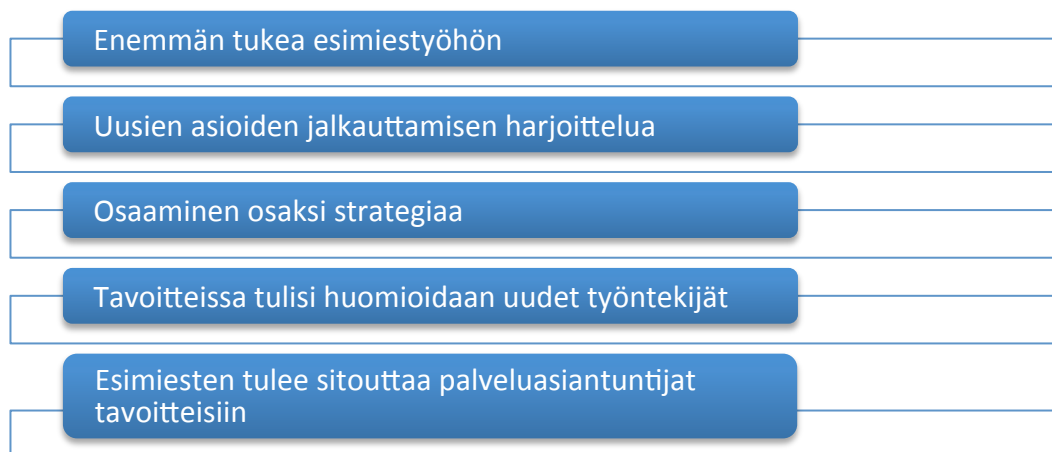
Esimies on avainasemassa kertomassa alaisille annetuista tavoitteista ja sitouttamassa heidät niihin. Esimiehen tulee selkeyttää syitä, miksi tehokkuutta mitataan ja tarvitaan sekä mikä on palvelun laadun ja tehokkuuden välinen suhde. Koska esimiehet pitävät tavoitteita hyvinä, tulee heidän pystyä myös sitouttamaan alaisensa ymmärtämään tavoitteiden syyt ja merkitykset.

Esimiehillä kuitenkin on myös kehitysehdotuksia tavoitteisiin, kuten esimerkiksi se, että asiakaskokemuksella olisi enemmän painopistettä tavoitteissa. Myöskin uudet työntekijät tulisi ymmärtää tavoitteissa, sillä he vaikuttavat alentavasti koko tiimin tulokseen. Esimerkiksi ensimmäisenä 3-4 kuukautena uusia työntekijöitä ei kannata laskea mukaan tiimin tuloksiin ja asetettuihin tavoitteisiin.

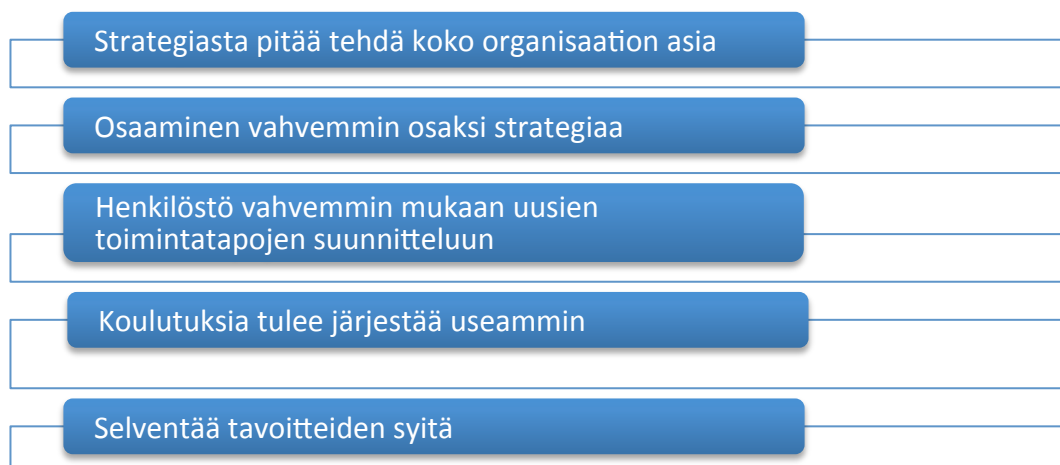
Kehitysehdotukset palveluasiantuntijoille, esimiehille ja organisaatiolle ilmenevät kuviossa 12, 13 ja 14.



KUVIO 12. Kehitysehdotuksia palveluasiantuntijoille



KUVIO 13. Kehitysehdotuksia esimiestoimintaan



KUVIO 14. Kehitysehdotuksia organisaatiolle

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoitus alatutkimuskysymysten pohjalta saada vastaus päätutkimuskysymykseen: Miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää Yritys X:ssä. Lahden toimipisteen yksikön esimiehiltä sekä palveluasiantuntijoilta löytyi paljon ideoita ja näkemyksiä siitä, miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää. Yritys X on iso kansainvälinen yritys, jossa on tietyt vakiintuneet toimintamallit, joiden muuttaminen on hidasta. Strategia määräytyy ylemmältä tasolta, mutta jos sen suunnitteluun hyödynnetään enemmän henkilöstöä, niin uusien asioiden jalkauttaminen ja henkilöstön sitouttaminen on helpompaa.

Selkeästi palveluasiantuntijat haluavat laajenevia työ- ja vastuutehtäviä, jotka lisäävät motivaatiota työn tekemiseen. Myös koulutuksia halutaan useammin ja kokonaisvaltaisemmin, jotta pystytään syventämään omaa osaamista. Omaa oppimista halutaan kehittää myös vierikuuntelun kautta muita työntekijöitä kuuntelemalla ja seuraamalla.

Esimiehet kaipaavat lisää tukea uusien asioiden jalkauttamisessa, suunnittelun harjoittelun kautta. Yhteisenä kehitysideana niin esimiehillä kuin palveluasiantuntijoilla oli, että koulutuksia tulee järjestää useammin ja kokonaisvaltaisemmin.

5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, ollaanko tutkimassa sitä mitä on tarkoitus tutkia. (Metsämuuronen 2006, 48). Reliabiliteetti sen sijaan viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Mikäli samaa ilmiötä mitattaisiin useita kertoja, kuinka samanlaisia vastauksia saataisiin. (Metsämuuronen 2006, 56.)

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys ja reliabiliteetti eli luotettavuus perustuu haastatteluiden sekä niiden tulkintojen luotettavuuteen. Parantavasti tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa se, että tutkijalla ei ole itsellään työsuhdetta tai muuten aiempaa kokemusta tutkittavasta kohdeyrityksestä. Näin tilannetta pystytään tarkastelemaan objektiivisesti, kun ei ole luotu etukäteen vahvaa mielikuvaa yrityksestä. Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa myös vastavuoroisesti alentavasti se, että tutkijalla ei ole aikaisempaa kokemusta yrityksen toiminnasta. Lähes kaikki tieto tulee aivan uutena, joten uuden informatiivisen tiedon määrä on kerralla suuri.

Luotettavuuteen on voinut vaikuttaa se, onko haastateltavat uskaltaneet vastata kysymyksiin rehellisesti tai onko haastateltavat varonut sanomisissaan. Haastattelujen alussa on kuitenkin kerrottu jokaiselle, että vastaajat ovat anonyymejä. Haastattelutilanteissa vuorovaikutus haastateltavan ja haastattelijan välillä vaikutti avoimelta ja rehelliseltä. Erityisesti palvelu-

asiantuntijat kertovat haastatteluissa hyvin avoimesti näkemyksiään, joka osaltaan kertoo, että vastauksissa ollaan rehellisiä ja totuudenmukaisia.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastateltavina oli eri ikäisiä ja eri työkokemuksen omaavia henkilöitä. Luotettavuuden lisäämiseksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastatteluissa oli seitsemän palveluasiantuntijaa ja kolme esimestä. Kaikkiaan tiimejä on kolme ja palveluasiantuntijoita on jokaisessa tiimissä noin kaksikymmentä. Tiimien esimiehistä kaikki olivat haastateltavina. Jokaista Lahden toimipisteen palveluasiantuntijaa ei kuitenkaan haastateltu, joten täydellistä kokonaiskuvaa ei kyseisellä otannalla toimipisteestä saa. Palveluasiantuntijoita oli kuitenkin jokaisesta tiimistä ja heidän hyvinkin yhtenäiset näkemykset vahvistavat asioiden yleistettävyyttä nykytilasta ja kehittämiskohteista.

Kysymyksiä voidaan pitää pätevänä aineiston hankinnassa, sillä sitä kautta kerättiin valtavasti hyviä kehitysehdotuksia osaamisen kehittämiseksi ja saatiin vastaus tutkimuksen pääkysymykseen. Haastatteluissa löytyi selvästi sellaisia kehittämiskohteita, joista valtaosa haastateltavista oli yhtä mieltä, vaikka haastattelu toteutettiin erillisinä yksilöhaastatteluina.

Jatkotutkimusehdotuksena voisi tutkia, miten Yritys X lähtee hyödyntämään tämän opinnäytetyön kautta syntyneitä kehitysehdotuksia. Esimerkiksi pelkästään koulutusten kehittämiselle voi luoda toimintasuunnitelman ja seurata sen etenemistä. Yritys X:ssä tapahtuu suuri fuusioituminen, joten jatkotutkimusehdotuksena voisi myös olla, miten se vaikuttaa yritys X:n toimintatapoihin ja miten henkilöstö kokee uuden muutostilan.

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä käsite osaamisen kehittäminen tarkoittaa ja miten sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Yritys X:lle. Kohdeyrityksenä toimi Yritys X:n Lahden toimipiste. Opinnäytetyössä tutkittiin yrityksen osaamisen kehittämisen nykytilaa ja etsittiin kehitysehdotuksia. Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, miten osaamisen kehittämistä voidaan edistää Yritys X:ssä. Vastauksia pääkysymykseen saatiin alakysymysten kautta, joissa käsiteltiin esimiesten sekä asiakaspalvelijoiden näkemyksiä toiminnan kehittämiseksi. Työn tarkoituksena on, että Yritys X voi hyödyntää tutkimuksen perusteella saatuja tutkimustuloksia yrityksen toiminnan kehittämisessä.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä oli kvalitatiivinen tutkimus, joka toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelun teemat valikoituivat teoriaosuuden lukujen myötä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja haastateltavina oli kolme esimiestä ja seitsemän palveluasiantuntijaa. Tutkimuskohde rajautui Lahden Yritys X:n palveluasiantuntijoihin ja heidän esimiehiinsä.

Työn teoriaosuus koostui kolmesta pääluvusta: osaaminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaamisen kehittäminen oli opinnäytetyön vallitseva aihe, johon luvut osaaminen ja osaamisen johtaminen johdattivat. Ensimmäisessä luvussa tarkasteltiin mistä osaaminen koostuu ja miten se näkyy yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla. Toisessa luvussa tarkasteltiin, mitä on osaamisen johtaminen ja mitä strategian toteutusvaiheet pitävät sisällään. Kolmannessa luvussa käsitellään osaamisen kehittämistä niin yleisesti kuin esimiesosaamisen näkökulmasta.

Työn teoriaosuudessa ilmeni, miten osaamista voi olla monella eri tasolla, mutta yksilön osaaminen on aina jokaisen yrityksen osaamisen lähtökohta. Esimiehen tehtävänä on johtamistavallaan tukea ja motivoida yksilöä siinä, miten hän voi oppima kehittämään omaa osaamistaan. Organisaation teh-

tävä on antaa riittävät mahdollisuudet, jotta oppiminen muuttuu lopulta organisaation osaamiseksi.

Empiriaosuudessa esiteltiin tutkimuksen toteutus sekä kerrottiin johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Teoria- ja empiriaosuuden pohjalta nostettiin esille kehitysehdotuksia, joita toimeksiantajayrityksen tulee ottaa huomioon, kun osaamisen kehittämistä halutaan edistää.

Tutkimuksessa päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja löydettiin kehitysideoita sekä asiakaspalvelijoilta, että esimiehiltä, joilla osaamisen kehittämistä voidaan edistää. Henkilöstö haluaa selkeästi enemmän työkiertoa. Palveluasiantuntijat haluavat laajentaa omaa osaamistaan ja saada uusia haasteita työtehtäviinsä. Myös koulutuksia halutaan useammin ja erityisesti koulutusten jälkeiseen vaiheeseen kaivataan tukea, kun uusi osaaminen otetaan käytäntöön. Haastatteluissa selvisi myös, että laatu halutaan tuoda vahvemmin esille tavoitteissa, sillä nykyisellään tavoitteiden painoarvo on enemmän tehokkuudessa. Yrityksen tulee ottaa henkilöstö vahvemmin mukaan uusien toimintojen kehittämiseen ja selkeyttää yrityksen tavoitteet ja strategia, jotta yksilöt näkevät toimintansa osana kokonaisuutta.

Kun osaamisen kehittämistä halutaan edistää, tulee koko henkilökunta sitouttaa mukaan siihen. Se on jatkuva prosessi, joka vaatii suunnittelua. On tärkeää, että yrityksen työntekijät ymmärtävät työnsä arvon ja haluavat olla mukana kehittämässä yrityksen toimintaa entistä paremmaksi.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Gruber, H. & Palonen, T. 2007. Learning in the workplace – new developments. Turku: Painosalama Oy.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen-liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Nonaka, I. 2009. The knowledge creating company. Boston: Harvard Business Press

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY-pro Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopisto oy – Juvenes Print

Lahtinen, P., Harri, M., Laitinen-Väänänen, S. & Heinonen, P. 2008. Yhteisöllisen asiantuntijuuden kehittyminen portfolioprojektissa. Tampere: Juvenes Print.

Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus.

Otala, L. & Tuominen, K. 2005. Investoi oppimiseen ja kehittymiseen. Turku: TS-Tulostus.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2003. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2002. An Intelligent Organization – Integrating performance, competence and knowledge management. Oxford: T.J. International Ltd.

Toom, A & Onnismäa, J. 2008. Hiljainen tieto. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – Uusi johtaminen. Saarijävi: Offset Oy.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2009 Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Haastattelut

Esimies 1. 2017. Tiimin esimies. Yritys X. Haastattelu.23.01.2017.

Esimies 2. 2017. Tiimin esimies. Yritys X. Haastattelu.23.01.2017.

Esimies 3. 2017. Tiimin esimies. Yritys X. Haastattelu.23.01.2017.

Palveluasiantuntija 1. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Palveluasiantuntija 2. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Palveluasiantuntija 3. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Palveluasiantuntija 4. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Palveluasiantuntija 5. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Palveluasiantuntija 6. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Palveluasiantuntija 7. 2017. Palveluasiantuntija. Yritys X. Haastattelu 26.1.2017.

Elektroniset lähteet

Edu.fi – Verkko-oppimateriaali. Tiimin muodostaminen [Viitattu 11.11.2016]. Saatavissa: http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/puutuoteteollisuus/yrittaminen/soluajattelu/tiimin_muodostaminen.html

Esimies.info. 2013. Esimiehenä kehittyminen [Viitattu 3.11.2016]. Saatavissa: <http://esimies.info/Esimiehen%C3%A4-kehittyminen.php>

Hyppönen, H. 2015. Mitä resilienssi tarkoittaa organisaatiolle? [Viitattu 16.11.2016]. Saatavissa: <https://valmennushh.blogspot.fi/2015/11/mita-resilienssi-tarkoittaa.html>

Lehtinen, Esa. 2015. Itseohjautuva organisaatio – johtajuuden loppu vai sen uusi tuleminen. [Viitattu 24.04.2017]. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2015/09/28/itseohjautuva-organisaatio-johtajuuden-loppu-vai-sen-uusi-tuleminen/>

Yritys X 2016 [Viitattu 11.11.2016]. Saatavissa yrityksen sivuilta

Yritys X 2016. Yritysvastuu ja laatu. [Viitattu 11.11.2016]. Saatavissa yrityksen sivuilta

Vilpas, P. 2016. 1. Kvantitatiivinen tutkimus [Viitattu 10.11.2016]. Saatavissa: <http://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. Osaamisen johtaminen [Viitattu 2.11.2016]. Saatavissa: <http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03>

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELUKYSYMYKSET ESIMIEHILLE

Aloituskysymys

Mitä nousee mieleen, kun puhutaan osaamisen kehittämisestä?

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Strategia

- Miten yrityksen strategia on laadittu?
- Miten yrityksen strategia näkyy sinun työssäsi?
- Oletko itse kehittämässä yrityksen strategiaa?
- Osallistatko myös alaiset sen suunnitteluun?
- Mikä on osaamisen rooli strategiassa?

OSAAMINEN

- Koetko hallitsevasi työtehtäväsi?
- Ovatko ne riittävän haasteellisia?
- Onko sinulla selkeät vastualueet työssäsi?
- Onko vastuuta tarpeeksi/liikaa?
- Onko työ motivoivaa?
- Mitkä työtehtävät motivoi?
 - Mitkä eivät?

- Jaatko oppimaasi tietoa muiden työkavereiden kanssa?
- Koetko kehittyväsi jatkuvasti työssäsi?
- Mitä haluaisit oppia työssäsi lisää?

TAVOITTEET

- Minkälaisia tavoitteita teidän yksikölle/tiimille on asetettu?
- Onko alaisilla riittävä osaaminen, jotta he pääsevät tavoitteisiin?
- Miten tavoitteita seurataan?
- Miten tavoitteista sovitaan ja kuka ne päättää?
- Koetko voivasi vaikuttaa tavoitteiden toteutumiseen?
- Miten muuttaisit tavoitteita vai muuttaisitko?

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Esimiesosaamisen kehittämismenetelmät

- Tukeeko organisaatio tarpeeksi esimiehen kehittymistä työssään?
- Onko joku asia, jossa organisaatio voisi olla enemmän tueksi?
- Saatko yksikön muilta jäseniltä riittävästi tukea oman osaamisesi kehittämiseen?
- Mitä eri kehitysmenetelmiä käytetään esimiesten kehittämiseen?
- Miksi päädytty niihin menetelmiin?
 - Miten ne toimii?
 - Muuttaisitko jotain?
- Onko omat vastualueesi selkeät

ESIMIES OSAAMISEN KEHITTÄJÄNÄ

- Koetko olevasi tietoinen alaistesi osaamisesta?
- Millä tavoin tuet alaistesi oppimista?
- Miten päätynyt siihen tapaan?
- Miten varmistat oppimisen ja osaamisen tulevaisuudessa?
- Miten edistät alaisten aloitteellisuutta ja ideoiden esiin tuomista?
- Miten oma esimerkkisi tukee alaisten toimintaa?
- Onko sinulla kehitysideoita, miten alaisten osaamista voidaan kehittää entisestään?
- Koetko että kehitysideoitasi kuullaan riittävästi?
- Tuleeko mieleesi vielä jotain osaamisen kehittymiseen liittyen?

LIITE 2 HAASTATTELUKYSYMYKSET PALVELUASiantuntijoille

Aloituskysymys

Mitä nousee mieleen kun puhutaan osaamisesta ja osaamisen kehittämisestä?

OSAAMISEN JOHTAMINEN

Strategia

- Tiedätkö yrityksen strategian?
- Miten näkyy päivittäisessä toiminnassasi?
- Oletko ollut mukana kehittämässä strategiaa?

OSAAMINEN

- Koetko hallitsevasi työtehtäväsi?
- Ovatko ne riittävän haasteellisia?
- Onko sinulla selkeät vastuualueet työssäsi?
- Onko vastuuta tarpeeksi/liikaa
- Onko työ motivoivaa
- Mitkä työtehtävät motivoi?
 - Mitkä ei?
- Jaatko oppimaasi tietoa muiden työkavereiden kanssa?
- Koetko kehittyväsi jatkuvasti työssäsi?
- Mitä haluaisit oppia työssäsi lisää?

TAVOITTEET

- Onko sinulle annettu selkeät tavoitteet työssäsi?
- Miten niitä seurataan?
- Miten tavoitteista sovitaan (kuka ne päättää)?
- Koetko, että sinulla on riittävä osaaminen, jotta pääset tavoitteisiin?
- Miten muuttaisit tavoitteita vai muuttaisitko?

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Yrityksen rooli osaamisen kehittäjänä

- Millä eri menetelmillä osaamistasi kehitetään?
 - Toimiiko? (riittävästi/liikaa)
- Mikä on paras tapa oppia uutta?
- Muuttaisitko jotain?
 - Miten muuttaisit?
- Tukeeko yritys oppimistasi ja kehittymistäsi?
- Kuinka yritys voisi tukea oppimistasi ja kehittymistäsi paremmin?
- Missä haluaisit kehittyä lisää työssäsi?
- Miten kehittymistäsi voitaisiin edistää?

ESIMIES OSAAMISEN KEHITTÄJÄNÄ

- Onko esimies tietoinen osaamisestasi?
- Tietääkö osaamisesi laadun?
- Tukeeko esimies riittävästi sinua oppimisessa?
- Kannustaako esimies sinua tuomaan esille kehitys- ja parannusideoita
- Toimiiko esimiehesi itse hyvänä esimerkkinä?

- Miten?

- Tuleeko mieleesi vielä jotain osaamisen kehittymiseen liittyen?